

ITÄ-SUOMEN YLIOPISTO

Yhteiskuntatieteiden ja kauppätieteiden tiedekunta

Kauppätieteiden laitos

VALMENNUKSEN TULOKSELLISUUS - ESIMIEHEN NÄKÖKULMA

Pro gradu –tutkielma, Innovaatiojohtaminen

Katja Ropponen (207228)

Ohjaaja Päivi Eriksson

12.9.2011

TIIVISTELMÄ
 ITÄ-SUOMEN YLIOPISTO
 Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta
 Kauppatieteiden laitos
 Innovaatiojohtaminen

ROPPONEN, KATJA M.: Valmennuksen tuloksellisuus – esimiesten näkökulma. Coaching results – the perspective of managers.
 Pro gradu tutkielma, 91 s. Liitteet (4 s.)
 Tutkielman ohjaaja: professori, KTT Päivi Eriksson
 Syyskuu 2011

Avainsanat: business coaching, executive coaching, ulkoinen coaching, yksilöcoaching, valmennuksen (coachingin) tuloksellisuus

Tutkimuksessa olen käyttänyt coaching sanan sijaan suomenkielistä sanaa valmennus. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa lisätietoa esimiehille suunnatun valmennuksen tuloksellisuudesta. Tutkimuksen toimeksiantaja on Psykologian TietoTaito Oy. Toimeksiantajan tavoitteena on saada tutkimuksen kautta tietoa siitä, miten heidän asiakkaansa ovat kokeneet heidän palvelunsa. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää yksilövalmennukseen osallistuneiden esimiesten kokemuksia ja arvioita siitä, miten tuloksellinen valmennus on esimiesten näkökulmasta tarkasteltuna. Tutkimuksessa tarkasteltiin sitä, mitä valmennuksesta on opittu ja miten valmennettavat hyödyntävät valmennuksesta opittua esimiestyössään. Tutkimuksessa on kartoitettu myös valmennusprosessin onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimukseen osallistui yhteensä 10 esimiestä maaliskuussa 2011. Tutkimuksen aineisto on kerätty teema-haastattelujen kautta. Tutkimukseen kerättyä aineistoa on analysoitu sisällönanalyysin avulla. Analyysissa on keskitytty siihen, miten esimiehet kuvailevat valmennuksen ja tuloksellisuuden suhdetta.

Valmennus tarkoitti esimiehille johtamiseen liittyvistä asioista keskustelua, pohdiskelua, työkaluja, ajatusten ja esimiesroolin jäsentämistä sekä osaamisen vahvistamista. Valmennuksessa esimiehet oppivat priorisoimaan asioita, ymmärtämään itseään ja muita henkilöitä paremmin, sekä analysoimaan omaa ja muiden henkilöiden toimintaa. Keskeisimpiä valmennuksen tuloksia oli se, että esimiehet sovelsivat esimiestyössään valmennuksesta hankittuja työkaluja, asioiden tarkastelunäkökulma laajentui, suunnitelmallisuus lisääntyi ja esimiehet hahmottivat paremmin esimiehen roolin ja työtehtävät. Valmennuksessa esimiesten itsetuntemus, itseluottamus, kyvyt ja osaaminen lisääntyivät. Esimiesten ihmissuhdetaidot, päätöksenteko- ja ongelmanratkaisutaidot kehittyivät valmennuksen ansiosta. Tutkimuksen tulokset tukivat monilta osin aikaisempien tutkimuksien tuloksia.

Tutkimuksen perusteella valmennusta tarjoavien yritysten kannattaisi kiinnittää huomiota valmennuksen suunnitteluun, tavoitteiden asettamiseen, valmennusprosessin tiedonkeruuseen ja valmennuksen arviointiin. Valmennusta tarjoavat yritykset voisivat lisätä markkinointiaan valmennuspalveluihin liittyen. Tutkimuksen perusteella esitän jatkotutkimusaiheeksi ryhmävalmennuksen tuloksellisuuden tutkimista. Yksilövalmennuksen tuloksellisuuden tutkimista tarkentaisin tutkimuksen perusteella siten, että jatkotutkimus voisi suuntautua tutkimaan valmennettavia, joiden valmennusprosessissa on ollut tarkat tavoitteet. Vaihtoehtoisesti yksilövalmennuksen tuloksellisuuden jatkotutkimusta voisi tehdä muutaman vuoden esimieskokeimuksen omaaville valmennettaville.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
1.1	Tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset	6
1.2	Keskeiset käsitteet ja tutkimuksen rakenne.....	7
2	VALMENNUS	11
2.1	Valmennuksen leviäminen ja toimialan kehittyminen	11
2.2	Valmennukseen liittyvät määritelmät.....	13
2.3	Valmennusprosessi.....	17
2.4	Valmennus johtamistapana ja kehittämismenetelmänä.....	27
2.5	Valmennuksen tulokset	32
3	TUTKIMUSMENETELMÄT, AINEISTO JA ANALYYSI	41
3.1	Laadullinen lähestymistapa.....	41
3.2	Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä.....	42
3.3	Tutkimusaineiston kerääminen ja tutkimuksen toteutus	43
3.4	Tutkimusaineiston analyysi.....	46
3.5	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	48
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET	50
4.1	Valmennusprosessin lähtökohdat	50
4.2	Valmennusprosessin onnistumisen edellytykset	55
4.3	Valmennuksen vaikutukset esimiestyössä	58
4.4	Valmennusprosessin päätyminen	64
5	TULOKSET, POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	74
5.1	Yhteenveto	74
5.2	Keskeisimmät tulokset verrattuna kirjallisuuteen	77
5.3	Kehitysehdotukset toimeksiantajalle.....	80
5.4	Jatkotutkimusaiheet.....	81
	LÄHTEET	83
	LIITTEET	91

LUETTELO KUVIOISTA

Kuvio 1. Valmennuksen keskeiset käsitteet.....	9
Kuvio 2. Tuloksellisen johdon valmennuksen käsitteellinen viitekehys.....	36
Kuvio 3. Valmennuksen onnistumisen edellytykset.....	40

LUETTELO TAULUKOISTA

Taulukko 1. Johdon valmennuksen määritelmiä.....	15
Taulukko 2. Valmennuksen tavoitteita.....	16
Taulukko 3. Valmennuksen lähestymistavat.....	23
Taulukko 4. Valmennus verrattuna muihin henkilöstön kehittämismenetelmiin.....	29
Taulukko 5. Kirkpatrickin mallin tasot.....	35
Taulukko 6. Aiempien tutkimuksien tulokset.....	37
Taulukko 7. Valmennuksen tuloksellisuus.....	71

1 JOHDANTO

Tutkimukseni aiheena on coaching, josta käytän suomenkielistä sanaa valmennus. Valmennus on kasvavaa kiinnostusta herättävä henkilöstönkehittämismenetelmä ja johtamistapa. Valmennus on organisaatioille tärkeä sen vuoksi, että ammattitaitoisen henkilökunnan ja henkilöstön hyvinvoinnin on todettu vaikuttavan organisaatioiden tuloksiin. Nykypäivän muuttuva liiketoimintaympäristö on lisännyt henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia ja vastuita, jonka myötä myös valmennuksen tarve on lisääntynyt. (Krazmien & Berger 1997.) Valmennus sopii tämän ajan tarpeisiin, koska siinä yhdistyy yksilön kehittäminen ja organisaation tavoitteiden saavuttaminen (Räsänen 2007, 15). Suomessa valmennukseen liittyvä kirjallisuus on lisääntynyt vasta vuoden 2007 jälkeen. Kauppalehden artikkelissa vuonna 2007 uutisoitiin, että valmennus on nousemassa johdon kehittämisen menetelmissä (Vartia 2007). Henkilöstöjohdon ryhmän (2007) tutkimuksen mukaan henkilöstöalan päättäjät pitävät valmennusta yhtenä henkilöstön kehittämisen kiinnostavimmista ja tuloksia tuottavimmista kehittämismenetelmistä koetun hyödyn mukaan tarkasteltuna (ICF 2010).

Tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä on olemassa kirjallisuutta ja myös aiempaa tutkimusta aiheesta löytyy. Suurin osa valmennuksen tuloksellisuutta käsittelevistä tutkimuksista on tehty USA:ssa, jossa valmennuksella on pitkä historia. Tutkimukseni aihe on kuitenkin monien kirjallisuuslähteiden mukaan varsin tutkimaton ja Suomessa valmennuksen tuloksellisuutta on tutkittu hyvin vähän. Suurin osa johdon valmennukseen suuntautuneista tutkimuksista on julkaistu viimeisen vuosikymmenen aikana ja samalla valmentajista, valmennusohjelmista ja valmennuksesta kertovien julkaisujen määrä on kasvanut (Joo 2005; Ely, Boyce, Nelson, Zaccaro, Hernez-Broome & Whyman 2010).

Aiemmissa tutkimuksissa on tarkasteltu valmennettavien reaktiota valmennukseen, valmennusprosessia, valmennukseen vaikuttavia tekijöitä, valmentajan valintaan vaikuttavia tekijöitä, valmentajan käyttämiä lähestymistapoja ja valmennussuhdetta. Tästä huolimatta valmennuksen vaikutukset ovat vieläkin melko tuntemattomia. Tarvittaisiin lisää tutkimusta, jotta saataisiin tietoa siitä, mitä valmennuksen avulla saavutetaan. (Kampa-Kokesch & Anderson 2001; Joo 2005; Boyce, Jackson, & Neal 2010.) Valmennuksen tuloksien selvittäminen ja arviointi on välttämätöntä, koska tutkimustulokset todistavat organisaatioille sen, mitä organisaatiot saavat investointiensa vastapainoksi. Lisäksi valmennuskäytäntöjen edistämisen vuoksi on tärkeää arvioida valmennuksen lopputuloksia. (Ely, ym. 2010.)

Tutkimukseni tarkoituksena on tuottaa lisätietoa esimiehille suunnatun valmennuksen avulla saavutettavista tuloksista. Tutkimukseni tuottaa tietoa siitä, mitä hyötyä valmennuksesta on ja valmennuksen lopputuloksien arviointi edistää valmennuskäytäntöjä. Tutkimus tuottaa tietoa myös siitä, eroavatko esimiesten reaktiot valmennusprosessia kohtaan, valmennusprosessi, valmennuskäytännöt, prosessin onnistumiseen vaikuttavat tekijät ja valmennuksen tulokset ulkomailla tehtyjen tutkimuksien tuloksiin verrattuna. Valmennuksen tuloksilla tarkoitan sitä, miten hyvin valmennus on onnistunut valmennettavien näkökulmasta tarkasteltuna, mitä valmennuksesta on opittu ja miten valmennus näkyy esimiestyössä.

Tutkimuksen toimeksiantajana on Psykologian TietoTaito Oy. Toimeksiantajan tavoitteena on tutkimuksen kautta saada tietoa siitä, miten heidän asiakkaansa ovat kokeneet heidän palvelunsa, josta yritys käyttää termiä työnohjaus. Toimeksiantajan ei ole aiemmin toteuttanut tutkimusta työnohjattaville asiakkailleen, joten tutkimus on organisaatiolle merkittävä keino saada tietoa asiakkaiden kokemuksista ja saavutetuista tuloksista.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tavoitteenani on tutkia valmennusta valmennukseen osallistuneiden esimiehien näkökulmasta, esimiesten omien subjektiivisten arvioiden ja kokemusten kautta. Tutkimukseni tavoitteena on tuottaa tietoa valmennuksella saavutetuista lopputuloksista valmennettavan yksilön näkökulman tasolla. Tässä tutkimuksessa en tarkastele tuloksia organisaation tai liiketoiminnan hyödyn tasolla. Toimin näin sen vuoksi, että kirjallisuudessa ilmeni, että valmennuksen roolia organisaation tuloksissa on lähes mahdotonta osoittaa luotettavasti. Tutkimuksella hankin tietoa siitä, mitä lisäarvoa valmennus on tuonut valmennettaville, mitä valmennettavat ovat oppineet valmennuksesta ja miten valmennettavat hyödyntävät valmennuksesta opittua työssään.

Kirjallisuus korostaa, että asetetut tavoitteet, valmennettavan motivaatio valmennukseen ja valmennettavan käsitykset vaikuttavat tuloksiin, joten näiden asioiden analysoiminen on oleellista. Tämän vuoksi selvitän tutkimuksessani, kenen aloitteesta valmennukseen on ryhdytty, mistä syystä, mitkä ovat olleet valmennettavien alkuodotukset ja ennakkokäsitykset valmennuksen suhteen, miten valmennus on toteutettu ja mitkä ovat olleet valmennuksen tavoitteet. Lisäksi pyrin selvittämään, mitkä asiat ovat edistäneet tai haitanneet valmennuksesta opittujen asioiden siirtämistä esimiestyöhön.

Tutkimuksessa tarkastelen esimiehille kohdistetun valmennuksen tuloksia ja haen vastauksia seuraavilla kysymyksillä tutkimusongelmaan:

- Miten esimiehet määrittelevät valmennuksen ja tuloksien välistä suhdetta?
 - Mikä on valmennuksen ja tuloksien yhteys?
 - Mikä on valmennuksen tavoitteiden ja tuloksien välinen yhteys?

Tutkimuskysymyksiin haen vastauksia teemahaastattelulla kerätyn tutkimusaineiston kautta. Olen rajannut tutkimusta siten, että tutkimuksessa en käsittele organisaation sisäistä valmennusta, enkä ryhmävalmennusta. Tutkimukseen osallistuvat pelkästään ne esimiehet, jotka ovat osallistuneet yksilövalmennukseen organisaation ulkopuolisen valmentajan kanssa. Tutkimukseen osallistuvat ovat valmennusprosesseissaan eri vaiheissa, mutta aivan alkuvaiheessa olevia valmennettavia en ota tutkimukseen mukaan. Rajauksen teen siksi, että prosessin alussa olevat valmennettavat vasta harjoittelevat menetelmän käyttöä, eikä valmennuksen tuloksia voi heitä tutkimalla selvittää.

1.2 Keskeiset käsitteet ja tutkimuksen rakenne

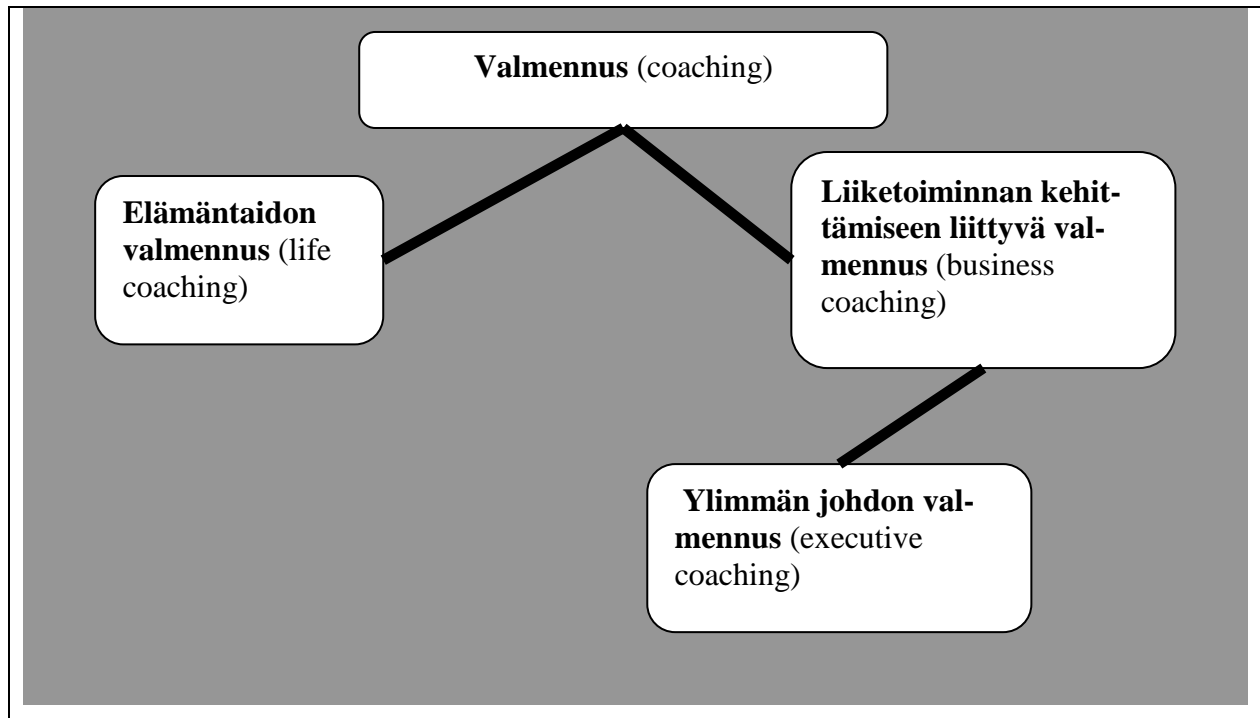
Coaching sanalle on ollut vaikeaa löytää suomenkielistä vastinetta, koska coachingiin liittyvät termit ovat Suomessa vielä jäsentymättömät. Coaching-menetelmää on kutsuttu valmennukseksi, coachingiksi tai coaching-prosessiksi. (Räsänen 2007, 15.) Coaching-yhdistys ry on päättänyt käyttämään englanninkielistä sanaa coaching, pääasiassa sen vuoksi, että coaching on haluttu rajata menetelmänä ja termiä valmennus käytettiin jo eri kehittämismenetelmien yhteydessä (Harmaja & Hellbom 2007, 216). Valmentaminen on levinnyt kaikille elämän alueille elämäntilanteesta työura- ja tiimivalmennukseen (Karppinen 2007). Tämän vuoksi valmennus on sanana yleinen ja laajamerkityksinen. Sanan valmennus käyttäminen voi olla ongelmallista, koska valmentaminen voi tarkoittaa muitakin asioita kuin coachingia (Carlsson & Forssell 2008, 23). Tässä tutkimuksessa käytän kuitenkin nimitysten vaihtelun sekavuuden välttämiseksi coaching sanan sijaan suomenkielistä sanaa valmennus. Tämän kautta saan työn yhtenäisemmän tuntuiseksi, koska käytän tutkimuksessa käsitteitä valmennettava ja valmentaja.

Hamlinin, Ellingerin ja Beattien (2008) mukaan valmennuksen tarkoituksena on auttaa yksilöitä kehittämään nykyisiä taitoja, osaamista ja suorituskyykyä sekä auttaa parantamaan henkilökohtaista tehokkuutta, kehitystä ja kasvua. Englanninkielisessä kirjallisuudessa valmennuk-

sella on alalajeja, koska valmennusta ammatikseen harjoittavat haluavat erottua toisistaan markkinoilla (Hamlin ym. 2008). Kansainvälisesti tarkasteltuna valmennuksessa on kaksi linjaa, joista toinen on ”life coaching” eli elämäntaidon valmennus ja toinen ”business coaching” eli työn ja liiketoiminnan kehittämiseen liittyvä valmennus (Harmaja & Hellbom 2007, 218–219). Tutkimuksessani on kyseessä työn ja liiketoiminnan kehittämiseen liittyvä valmennus.

Hamlin ym. (2008) ovat määrittäneet, että työn ja liiketoiminnan kehittämiseen liittyvä valmennus on yhteistyössä toteutettava prosessi, jonka tarkoituksena on auttaa yrityksiä, omistajia, esimiehiä ja työntekijöitä saavuttamaan henkilökohtaiset ja liiketoimintaan liittyvät tavoitteet. Tämän kautta varmistetaan liiketoiminnan pitkän aikavälin menestys. Clegg, Rhodes ja Kornberger (2003) ovat määritelleet työn ja liiketoiminnan kehittämiseen liittyvän valmennuksen siten, että se on organisaation kehitystyön muoto, johon yleensä liittyy kolmas osapuoli. Kolmas osapuoli tulee organisaation ulkopuolelta työskentelemään yksilöiden tai pienen ryhmien kanssa. Kolmas osapuoli tulee avuksi määrittämään nykyisen liiketoiminta tilanteen, laatimaan tulevaisuuden tavoitteita, tunnistamaan sisäiset ja ulkoiset resurssit, arvioimaan ja suunnittelemaan prosessin, jonka avulla saavutetaan tavoitteet ja aikaansaadaan liiketoiminnan menestys. (Hamlin ym. 2008; ref. Clegg, Rhodes & Kornberger 2003.)

Työn ja liiketoiminnan kehittämiseen liittyvän valmennuksen alaluokkana on ”executive coaching”, joka tarkoittaa ylimmälle johdolle suunnattua valmennusta (Parpei 2008, 6). Ylimmän johdon valmennuksen määritelmiä on useita ja erilaiset määritelmät perustuvat erilaisiin näkökulmiin (Joo 2005). Joon (2005) mukaan osassa määritelmistä johdon valmennus on määritelty tarkasti, jolloin se on rajattu yksilötasolle. Toinen osa määritelmistä on laajempia, jolloin määritelmät ulottuvat organisaatiotasolle asti. (Joo 2005.) Valmennuksen laajemmasta määrittelystä hyvänä esimerkkinä toimii Kilburgin (1996) määritelmä. Olen päättänyt käyttämään tutkimuksessani Kilburgin määritelmää, koska se kuvaa kattavasti useiden johdon valmennusta käsittelevien määritelmien perussisällön. Määritelmän mukaan johdon valmennukseen kuuluu auttava suhde, joka muodostuu valmennettavan ja valmentajan välille. Valmennettava on henkilö, joka on johtavassa asemassa organisaatiossa. Valmentajana toimii erilaisia valmennusmenetelmiä hallitseva henkilö. Valmentajan käyttämien menetelmien avulla valmennettava saavuttaa tavoitteet, parantaa ammatillista suorituskyykyään ja tyytyväisyytään. Tämän kautta parannetaan myös asiakasorganisaation tehokkuutta. (Kilburg 1996.) Seuraavalla sivulla olevassa kuviossa 1 esitän valmennuksen käsitteiden jakautumista alaluokkiin.



Kuvio 1: Valmennuksen keskeiset käsitteet

Valmennusprosessiin kuuluu kolme osapuolta. Yksi prosessin osapuoli on organisaatio, joka tilaa palvelun, maksaa sen ja määrittelee osittain valmennusprosessin tavoitteita. Tätä osapuolta kutsutaan asiakkaaksi. Toinen osapuoli valmennusprosessissa on valmennettava henkilö, joka käyttää palvelua. (Sherman & Freas 2004.) Valmennettavalla viitataan tutkimuksessani valmennussuhteessa olevaan henkilöön, joka saa ammattitaitoista palvelua ja haluaa kehittyä tehokkaammaksi esimieheksi (Joo 2005; Ely ym. 2010). Tarkoitan valmennettavalla henkilöllä esimiestä tai –naista, joka on osallistunut valmennukseen. Kolmantena valmennusprosessin osapuolena on valmentaja, joka tarjoaa palvelua ja toimii prosessia ohjaavana ammattilaisena (Sherman & Freas 2004). Valmennusprosessin asiantuntijasta käytän suomenkielistä sanaa valmentaja. Joon (2005) mukaan valmentajalla viitataan henkilöön, joka tarjoaa yksilövalmennusta. Ulrichin (2008) mukaan valmentajat voivat olla organisaation sisäisiä tai ulkopuolisia. Tutkimuksessani viitataan valmentajalla organisaation ulkopuoliseen henkilöön, joka tarjoaa yksilövalmennusta ja toimii prosessia ohjaavana ammattilaisena.

Tutkimukseni etenee siten, että johdannon jälkeen on kirjallisuuskatsaus, joka käsittelee valmennusta ja sen tuloksellisuutta. Valmennuksen teoriaosuuden lopussa on yhteenveto siitä,

mihin asioihin valmennuksen teoriassa olen itse kiinnittänyt huomiota. Valmennusosion jälkeen kuvaan tutkimuksessani käytettyä tutkimusmenetelmää, tutkimuksen toteutusta ja aineiston analyysia, sekä arvioin toteuttamaani tutkimusta ja sen luotettavuutta. Kappaleessa 4 esitän tutkimukseni tulokset. Kappaleen loppuun olen tehnyt tutkimuksen keskeisimmistä tuloksista taulukon, jonka tarkoituksena on tiivistää saadut tulokset. Tutkimukseni viimeisessä kappaleessa esitän lyhyesti toteutetun tutkimuksen ja sen tulokset, vertailen tuloksia aiempien tutkimuksien tuloksiin, esitän kehittämissuhteita tutkimuksen toimeksiantajalle ja esitän jatkotutkimusaiheita.

2 VALMENNUS

2.1 Valmennuksen leviäminen ja toimialan kehittyminen

Valmennukseen liittyviä keskeisimpiä tieteenaloja ovat psykologia, liiketaloustiede, filosofia ja aikuiskasvatustiede (Räsänen 2007, 16). Valmennuksen juuret löytyvät psykoterapiasta, työnohjauksesta, urheilusta ja kulttuurista (Luoma & Salojärvi 2007, 26). Tämän vuoksi ei ole oikeastaan ihme, että on epäselvää, milloin johdon valmennus alkoi (Kampa-Kokesch & Anderson 2001). Harris (1999) on väittänyt, että ammattilaiset ovat yhdistäneet organisaation kehittämisen ja psykologian menetelmiä keskenään työskennellessään johtajien kanssa kauan ennen kuin itse termi valmennus keksittiin (Joo 2005; ref. Harris 1999). Myös Tobias (1996) on väittänyt, että etenkin silloin kun psykologit toimivat valmentajina, valmennus ei ole muuta kuin vanhoja käytäntöjä uudessa muodossa. Tämän lisäksi Suomen coaching-yhdistyksen hallituksen entinen puheenjohtaja ja valmentajana toimiva Tapio Aaltonen on luonnehtinut, että pohjimmiltaan valmennuksessa on kyseessä ikivanhan toimintatavan uudellinen sovellus (Carlsson & Forssell 2008, 9).

Witherspoonin ja Whiten (1996) sekä Underhillin ym. (2007) mukaan sanaa valmentaja käytettiin ensimmäisen kerran jo 1500-luvulla. Underhillin ym. (2007) mukaan sana on peräisin Unkarista, jossa paikasta toiseen siirtymiseen tarvittavia vaunuja rakennettiin. Verbiä valmentaa käytettiin alun perin siinä merkityksessä, että yksi henkilö johdattaa toista henkilöä nykyisestä olinpaikasta sinne, minne hän haluaa mennä. Sanalla viitattiin apuvälineeseen, jonka avulla päästiin paikasta toiseen. Nykyäänkin kyseinen merkitys on säilynyt valmennuksessa, sillä valmentaja auttaa valmennettavaa pääsemään nykytilastaan tavoitetilaan. Valmentajat mahdollistavat johtajien ”kuljetuksen” kehityksen ja tehokkuuden uudelle tasolle. (Witherspoon & White 1996; Underhill ym. 2007, 32.)

Valmennuksen ensimmäiset viitteet työelämään ilmenivät kirjallisuudessa ensimmäisen kerran 1930-luvulla. 1950-luvulla valmennus yhdistettiin organisaation johtamiseen yhtenä osa-alueena, jolloin myös ensimmäisiä tutkimuksia julkaistiin. (Harmaja & Hellbom 2007, 215.) Myös Evered ja Selman (1989) ovat todenneet, että valmennus on ilmestynyt johtamiskirjallisuuteen 1950-luvulla lähestymistapana, jonka avulla kehitetään henkilöstöä mestari-kisällityyppisen suhteen avulla (Ellinger, Ellinger & Keller 2003; ref. Evered & Selman 1989). Kuitenkin vasta 1980-luvulta alkaen valmennus on esiintynyt liiketoimintaa käsittelevässä kirjallisuudessa ja johdon valmennus termi on tullut liike-elämään (Tobias 1996; Sherman & Freas 2004). On myös väitetty, että valmennus alkoi nykymuodossaan 1980-luvulla, kun Thomas J.

Leonard, amerikkalainen rahoitussuunnittelija, auttoi asiakkaitaan rahan käytössä. Tällöin hän kuitenkin tajusi, että asiakkaat tarvitsivat muutakin kuin vain taloudellista neuvontaa. Leonardin asiakkaat tarvitsivat jonkun, joka kuuntelisi ja jolle voisi puhua elämän asioista. Asiakkaat eivät kuitenkaan kärsineet henkisistä ongelmista ja he eivät olleet terapeutin tarpeessa. Jossain vaiheessa ehdotettiin, että menetelmää voisi kutsua valmennukseksi. (Morris & Tarpley 2000.)

Judgen ja Cowellin (1997) mukaan johdon valmennuksen laajempi tarjoaminen alkoi konsulttiyrityksien toimesta vasta 1990-luvulla. Tätä väitettä tukee se, että angloamerikkalaisesta johtamiskirjallisuudesta löytyy mainintoja liiketoiminnan kehittämiseen liittyvistä valmentajista vasta 1990-luvun alusta alkaen (Luoma & Salojärvi 2007, 26). Krazmienin ja Bergerin (1997) mukaan suurin osa johdon valmennusta käsittelevästä kirjallisuudesta vertaa johdon valmentamista urheilijoiden valmentamiseen ja tämän vuoksi valmennusta käsittelevästä kirjallisuudesta puuttuu johtamiseen suunnatun valmennuksen virallinen määritelmä (Krazmien & Berger 1997; ref. Lombardi, 1992, Farmbrough, 1991; Chiaramonte & Higgins, 1993).

Harris (1999) on jakanut johdon valmennuksen historian kolmeen vaiheeseen. Harrisin mukaan ensimmäinen vaihe tapahtui vuosien 1950–1979 välillä, kun muutamat ammattilaiset käyttivät organisaation kehittämisen ja psykologian menetelmiä sekaisin työskennellessään johtajien kanssa. Keskikauden 1980 – 1994 aikana alkoi osittain standardoitujen palveluiden tarjoaminen. Nykyisellä kaudella, joka voidaan Harrisin mukaan nähdä alkavaksi vuodesta 1995, julkaisut ovat lisääntyneet ja ammatillinen organisaatio, kansainvälinen coaching yhdistys eli International Coach Federation (ICF), on perustettu. (Kampa-Kokesch & Anderson 2001; ref. Harris 1999.) Globaaleissa organisaatioissa ja yhdysvalloissa johdon valmennus on yleistynyt 2000-luvun alkupuolella (Luoma & Salojärvi 2007, 31). Suomessa valmennus on suhteellisen nuori ilmiö (Luoma & Salojärvi 2007, 26–27).

Coutun ja Kauffmanin (2009) mukaan organisaatioiden syyt valmentajan käyttämiseen ovat ajan kuluessa muuttuneet. Vielä kaksikymmentä vuotta sitten, valmennus oli pääasiallisesti suunnattu johtajille, jotka olivat vaarassa menettää työpaikkansa (Joo 2005; ref. McCauley & Hezlett 2001; Coutu & Kauffman 2009). Ellingerin ym. (2003) mukaan valmennus on nähty perinteisesti siten, että sen avulla voidaan korjata huonoa suorituskyykyä. Nykyään valmennuksen käyttäjäryhmä voi muodostua johtajista, jotka tarvitsevat kehittymistä sen vuoksi, että he voivat edetä organisaatiossa (Joo 2005; ref. McCauley & Hezlett 2001; Coutu & Kauffman 2009). Coutun ja Kauffmanin (2009) mukaan suurin osa valmennuksista keskittyy nykyään

valmennettavien kykyjen kehittämiseen. Valmennustarpeen taustalla voi olla tarve parantaa johtamistaitoja, käyttäytymistä, asenteita, näkökulmia tai strategioita (Ely ym. 2010).

Viime vuosina on todistettu valmennustoimialan kasvua monissa maissa. Toimialan kasvu näkyy valmennuksen tarjonnan ja asiakaskysynnän kehityksenä. (Hamlin ym. 2008.) Valmennuksen kysynnän nopeasta kasvusta johtuen, on myös lisääntynyt huoli johdon valmennuksen määrittelyä ja standardointia koskien. Valmennuksen kasvu huolestuttaa erityisesti valmentajia, koska epäpätevät valmentajat voivat tahrata ammatin nimen. Tällä hetkellä lähes kuka vain voisi toimia valmentajana, koska esteet valmentajaksi pääsemiselle ovat olemattomat. On noussut tarve selkeille käytännön ohjeille ja ammatillisten normien kehittämiseksi. (Sherman & Freas 2004; Joo 2005; Kombarakaran, Yang, Baker & Fernandes 2008.) Käytännön ohjeiden ja ammatillisten normien kehittämistä häiritsevät erimielisyydet siitä, millainen liikelämän tuntemus tai akateeminen tutkinto valmentajalla tulisi olla, jotta hänet voitaisiin tunnustaa ammatillisesti päteväksi valmentajaksi (Joo 2005; Ely ym. 2010). Yhtenäinen ymmärrys yleisesti hyväksyttävistä määritelmistä, lähestymistavoista, valmentajalta edellytettävästä ammatillisesta pätevyydestä ja monista muista tekijöistä puuttuu. Tämän perusteella valmennus on vielä monella tavalla varhaisessa kehitysvaiheessa ammattina. (Bluckert 2005; Joo 2005; Coutu & Kauffman 2009.) Valmennus on toimiala, jolla ei ole maailmanlaajuisesti hyväksyttyjä standardeja ja tämän vuoksi valmennusprosessin osapuolien on oltava selvillä tavoitteistaan (Sherman & Freas 2004).

Kirjallisuudessa korostetaan sitä, että valmennukseen liittyvä tutkimus on ollut vähäistä menetelmän käytön kasvuun verrattuna (Wasylyshyn 2003). Eräs ongelma on tutkimuksen ja teorian puute. Tutkimusta tarvittaisiin alan kehittämiseen. Valmennusta tarjoavien pitäisi osoittaa se, miten he saavat muutoksen aikaan valmennettavassa ja miten valmennuksen tuloksia mitataan. (Coutu & Kauffman 2009.)

2.2 Valmennukseen liittyvät määritelmät

Valmennuksen teoreettisen viitekehyksen määrittelemineen on haastavaa, koska valmennuksen juurien hajanaisuuden vuoksi on olemassa useita määritelmiä (Harmaja ja Hellbom 2007, 216; Räsänen 2007, 15). Lisäksi valmennuksen määrittelemineen on hankalaa, koska englanninkielisessä kirjallisuudessa valmennuksella on alalajeja (Hamlin ym. 2008). Kansainvälisesti valmennuksessa on kaksi linjaa, ”life coaching” eli elämäntaidon valmennus ja ”business coaching” eli työn ja liiketoiminnan kehittämiseen liittyvä valmennus (Harmaja & Hellbom

2007, 218–219). Työn ja liiketoiminnan kehittämiseen liittyvässä valmennuksessa lähtökohdina ovat organisaation tavoitteet (Harmaja & Hellbom 2007, 218–219). Liiketoiminnan kehittämiseen liittyvä valmennus on yrityksen sisäiseen valmennukseen (internal coaching), ylimmälle johdolle (executive coaching) tai organisaation kehittämiseen (corporate coaching) suunnattua valmennusta (Parpei 2008, 6).

Baconin ja Spearin (2003) mukaan liiketoiminnan yhteydessä valmennus voidaan määritellä vuoropuheluksi, jonka tarkoituksena on uusien taitojen, mahdollisuuksien ja oivalluksien kautta mahdollistaa yksilön oppiminen ja organisaation menestyminen (Hamlin ym. 2008; ref. Bacon & Spear 2003). Cleggin, Rhodesin ja Kornbergerin (2003) määritelmän mukaan liiketoimintaan liittyvä valmennus on organisaation kehitystyön muoto, johon yleensä liittyy kolmas osapuoli, joka tulee organisaation ulkopuolelta. Kolmas osapuoli työskentelee organisaation yksilöiden tai pienien ryhmien kanssa määrittääkseen nykyisen liiketoiminta tilanteen, laatii tulevaisuuden tavoitteita, tunnistaa sisäiset ja ulkoiset resurssit, arvioi ja suunnittelee prosessin, jonka avulla saavutetaan tavoitteet ja aikaansaadaan liiketoiminnan menestys (Hamlin ym. 2008; ref. Clegg, Rhodes & Kornberger 2003). Hamlin ym. (2008) ovat eri määritelmiin perehdyttyään todenneet, että liiketoimintaan liittyvä valmennus on yhteistyössä toteutettava prosessi, jonka tarkoituksena on auttaa yrityksiä, omistajia, esimiehiä ja työntekijöitä saavuttamaan henkilökohtaiset ja liiketoimintaan liittyvät tavoitteet. Valmennuksen tarkoituksena on auttaa yksilöitä kehittämään nykyisiä taitoja, osaamista ja suorituskyykyä, sekä auttaa parantamaan henkilökohtaista tehokkuutta, kehitystä ja kasvua. Tämän kautta varmistetaan liiketoiminnan pitkän aikavälin menestys. (Hamlin ym. 2008.)

Erilaiset ylemmän johdon valmennuksen määritelmät perustuvat erilaisiin näkökulmiin. Joon (2005) mukaan osassa määritelmistä johdon valmennus on määritelty tarkasti, jolloin se on rajattu yksilötasolle. Toinen osa määritelmistä on taas laajempia, jolloin ne ulottuvat organisaatiotasolle saakka. (Joo 2005.) Seuraavalla sivulla olevassa taulukossa 1 esitän eri lähteistä keräämiäni määritelmiä johdon valmennuksesta.

Taulukko 1: Johdon valmennuksen määritelmiä

Tekijä(t)	Määritelmä
Peterson (1996)	Johdon valmennus on palvelu, joka on tarkoitettu liiketoimintaa koskevien päätösten kanssa työskenteleville johtajille. Johtajat haluavat kehittyä, jotta he voivat paremmin saavuttaa henkilökohtaiset ja organisaation tavoitteet.
Kilburg (1996)	Johdon valmennukseen kuuluu auttava suhde valmennettavan ja valmentajan välillä. Valmennettava on henkilö, joka on johtavassa asemassa organisaatiossa. Valmentajana toimii erilaisia menetelmiä hallitseva henkilö. Valmentajan käyttämien menetelmien avulla valmennettava saavuttaa tavoitteet, parantaa ammatillista suorituskyykyään ja tyytyväisyyttään. Tämän kautta parannetaan myös asiakasorganisaation tehokkuutta.
Hall, Otazo & Hollenbeck (1999)	Valmennuksen tarkoituksena on mahdollistaa oppiminen ja valmennusta voidaan käyttää valmennettavan suorituskyyvyn tai käyttäytymisen parantamiseen. Valmennuksella voidaan parantaa valmennettavan uralla etenemisen mahdollisuuksia ja valmennus antaa valmiuksia, joiden avulla on helpompi työskennellä organisaatiota koskevien muutosaloitteiden parissa.
Sherman & Freas (2004)	Johdon valmennuksen tarkoituksena on mahdollistaa valmennettavan oppiminen, käyttäytymisen muutos ja kasvu valmennettavan työnantajan taloudelliseksi hyödyksi.
Joo (2005)	Johdon valmennus on organisaation ulkopuolisen valmentajan ja valmennettavan johtajan välinen prosessi, jonka tavoitteena on vaikuttaa valmennettavan käyttäytymiseen itsetuntemuksen ja oppimisen kautta. Tämän avulla parannetaan yksilön ja organisaation menestystä.
Hamlin ym. (2008)	Johdon valmennus on prosessi, joka tapahtuu yleensä yksilöllisessä auttavassa ja mahdollistavassa suhteessa valmentajan ja esimiehen välillä. Valmennuksen tarkoituksena on mahdollistaa se, että esimies kykenee saavuttamaan henkilökohtaisia, työhön tai organisaatioon liittyviä tavoitteita. Valmennuksen tavoitteena on organisaation suorituskyyvyn parantaminen.
International Coach Federation (2011)	Ammatillinen valmennussuhde syntyy, kun valmennukseen kuuluu sopimus, joka määrittää osapuolten vastuut. Asiakas on henkilö, joka saa valmennusta. Sponsori on se, joka maksaa ja / tai järjestää valmennuspalveluita. Valmennus on yhteistyötä valmennettavien kanssa prosessissa, jonka tarkoituksena on auttaa valmennettavia hyödyntämään kokonaisvaltaisesti henkilökohtaista ja ammatillista potentiaaliaan.
Peterson (1996)	Valmennus on prosessi, jossa valmennettaville tarjotaan työkalut, tietoa ja mahdollisuuksia, joita he tarvitsevat itsensä kehittämiseen ja tullakseen nykyistä tehokkaammiksi.
Krazmien & Berger (1997)	Valmennus on jatkuva prosessi, jossa arvioidaan valmennettavan suoritusta ja tarjotaan hänelle rakentavaa palautetta, joka motivoi valmennettavaa suorituksen parantamiseen.
Ely ym. (2010; ref. Ting & Hart 2004, 116)	Yksilövalmennussuhde, jossa valmennettava ja valmentaja yhteistyössä arvioivat valmennettavaa, haastavat häntä etsimään uusia mahdollisuuksia ja varmistavat tavoitteiden saavuttamiseen ja kehittymisen ylläpitoon tarvittavan tuen.

McDermott, Levenson & Newton (2007)	Valmennuksessa keskitytään työhön liittyviin asioihin. Valmennuksen päämääränä on kasvattaa valmennettavan kykyä käsitellä asioita itsenäisemmin.
--	---

Yllä olevassa taulukossa 1, on esitetty Kilburgin (1996) määritelmä valmennuksesta. Kilburgin (1996) määritelmää ovat käyttäneet Kampa-Kokesch ja Anderson (2001) sekä Joo (2005) kirjallisuuskatsauksissaan. Kampa-Kokesch ja Anderson (2001) ovat todenneet, että Kilburgin määritelmä kuvaa melko kattavasti sitä, miten johdon valmennus on yleensä määritelty. Taulukossa 1 esitettyjen määritelmien perusteella olen sitä mieltä, että Kilburgin määritelmä kuvaa kattavasti johdon valmennuksen eri määritelmiä. Tämän vuoksi käytän tutkimuksessani Kilburgin (1996) määritelmää johdon valmennuksesta.

Valmennuksen tavoitteet

Valmennuksen tavoitteista on olemassa erilaisia määritelmiä. Valmennuksen määritelmissä on eroja, mutta tavoite liittyy yleensä käyttäytymisen muutokseen, itsetuntemukseen, oppimiseen, tehokkuuden parantamiseen, suhteiden edistämiseen, uralla etenemiseen ja organisaation suorituskyykyyn (Wasylyshyn 2003; Joo 2005). Taulukossa 2 esittelen erilaisia määritelmiä valmennuksen tavoitteista.

Taulukko 2: Valmennuksen tavoitteita

Hamlin ym. (2008)	Valmennuksen tarkoituksena on auttaa yksilöitä kehittämään nykyisiä taitoja, osaamista ja suorituskyykyä sekä auttaa parantamaan henkilökohtaista tehokkuutta, kehitystä ja kasvua.
Ulrich (2008)	Valmennuksen tavoitteena on auttaa valmennettavaa tunnistamaan omia vahvuuksia ja heikkouksia, sekä miettimään kehittymistään valmentajan toimiessa muutoksen mahdollistajana.
Joo (2005)	Valmennuksen tavoitteena on auttaa johtajia sopeutumaan uusiin tehtäviin, vähentää haitallista käyttäytymistä, parantaa tiimityöskentelyä, sitoa valmennettavat yhteisiin tavoitteisiin ja tukea organisaatiossa tapahtuvia muutoksia.
Suomen Coaching yhdistys (2010)	Valmennuksessa tähdätään valmennettavan tai organisaation kehitykseen, kasvuun, tasapainoon ja ekologisuuteen. Valmennuksessa parannetaan asiakkaan suorituskyykyä ja toimintatapoja. Valmentaja auttaa valmennettavaa kehittämään ja hyödyntämään nykyistä ja käyttämätöntä potentiaaliaan. Tämän kautta valmennettava saavuttaa tavoitteensa ja auttaa organisaatiota menestymään.

2.3 Valmennusprosessi

Valmennus on joko yksilö- tai ryhmäohjausta. Valmennusta toteutetaan kasvokkain, puhelimen tai sähköpostin välityksellä. (Kampa-Kokesch & Anderson 2001; Kombarakaran ym. 2008.) Valmennusprosessin pituus ja tapaamiskerrat on suunniteltava tarpeen mukaan. Valmennusprosessiin vaikuttaa työtilanteet, tarpeet ja luottamuksellisen ilmapiirin syntyminen valmentajan ja valmennettavan välille. (Romana 2007, 133.) Prosessin pituus vaihtelee, mutta tapaamiskertoja on yleensä vähintään viidestä kymmeneen (Luoma & Salojärvi 2007, 29). Tapaamisten väli on 1-4 viikkoa tavoitteista ja työskentelyn luonteesta riippuen (Pohjanheimo 2007, 43). Valmennuksen kesto vaihtelee muutamasta kuukaudesta vuoteen tai jopa pidempään (McGovern, Lindemann, Vergara, Murphy, Barker & Warrenfeltz 2001). Yritys tai valmennettava voi tehdä aloitteen valmennukseen (Pohjanheimo 2007, 42).

Valmennus on vuorovaikutteinen prosessi valmentajan ja valmennettavan välillä (Kombarakaran ym. 2008). Valmennusprosessin tavoite on usein johtamis- tai asiantuntijatyössä kehittyminen (Pohjanheimo 2007, 47). Valmennuksessa käsiteltävät asiat liittyvät ihmisten johtamiseen, strategiseen suunnitteluun, organisaation muutokseen, liiketoiminnan suorituskykyyn ja henkilökohtaiseen kehittymiseen (Rock & Donde 2008). Valmennettavan yksityiselämää käsitellään valmennuksessa, mikäli yksityiselämän asiat vaikuttavat valmennettavan työskentelyyn (Boyatzis, Smith & Blaize 2006). Valmentaminen liittyy organisaation toiminnan kehittämiseen tai yksilöiden oppimiseen ja oppimisen käytäntöön soveltamiseen (Hirvihuhta 2006, 11). Valmennusprosessi auttaa valmennettavia oppimaan, muuttumaan ja kasvamaan työnantajan eduksi (Sherman & Freas 2004). Valmennuksen tavoitteena on kehittää valmennettavan yksilön tehokkuutta parantamalla hänen suorituskykyään työtehtävissä tavoilla, jotka tukevat organisaation liiketoimintastrategiaa (Barner & Higgins 2007; Kombarakaran ym. 2008). Valmennuksessa yhdistetään henkilökohtainen kehittyminen ja organisaation tarpeet (Sherman & Freas 2004). Valmennuksen sisältö ja menetelmät muotoillaan yksilön, organisaation ja tilanteen mukaan tarpeisiin sopiviksi. Kuitenkin on muistettava, että yksilön ja organisaation tarpeet eivät ole välttämättä samoja. (Ely ym. 2010.)

Valmennettavan muutos ja oivallus näkökulmat

Niin kauan kun ei ole tarvetta muutokseen, muutosta ei tapahdu (Ulrich 2008). Tämän vuoksi valmennettavan täytyy nähdä, että muutoksen tarve on olemassa ja hänellä täytyy olla halu sitoutua muutokseen (Krazmien & Berger 1997). Muutokseen liittyy aina mielikuva siitä, mi-

ten toivomme asioiden olevan. Mikäli valmennettava kykenee hahmottamaan, mitä hyötyä muutoksesta on tulevaisuudessa, sitä helpompaa on etsiä keinoja mielikuvan toteuttamiseen. (Kurttila, Laane, Saukkola & Tranberg, 2010, 21.) Muutos on voimakkain, kun sillä on selkeästi rajatut tavoitteet (Ulrich, 2008). Burdett (1998) on todennut, että ennen kuin valmennettava voi muuttua, on kolmen edellytyksen täyttyttävä. Ensinnäkin valmennettavan on haluttava muutosta (Burdett 1998; Coutu & Kauffman 2009). Lisäksi valmennettavan on työskenneltävä sovitulla tavalla ja hänelle on annettava tilaisuus uuden käyttäytymisen harjoitteluun (Burdett 1998). Lisäksi Kirkpatrickin ja Kirkpatrickin (2005, 23) mukaan valmennettavan on tiedettävä, mitä pitää tehdä ja miten muutos tehdään, ilmapiirin on oltava muutokselle suotuisa ja muutoksesta on saatava palkkio.

Valmentaja voi auttaa valmennettavaa muutoksessa siten, että hän auttaa valmennettavaa tavoitteiden asettamisessa ja luo muutokselle olosuhteet (Ulrich 2008). Valmentajat auttavat valmennettavia arvioimaan sitä, mitä he tekevät ja miten he sen tekevät (Zenger, Folkman & Stinnett 2010). Valmennus saa valmennettavat huomaamaan, mikä vaikutus heidän sanoilla ja teoillaan on (Sherman & Freas 2004). Tuen, kannustamisen, palautteen ja vuorovaikutteisen oppimisen kautta valmennusprosessi mahdollistaa uusien taitojen, näkökulmien, työkalujen ja tiedon hankkimisen. Tehokkuutta kehitetään uusien toimintatapojen avulla ja itsetuntemuksen lisäämisellä. Itsetuntemuksen lisääntyminen lisää valmennettavan tietoisuutta oman toimintatavan vaikutuksesta hänen suorituskykyynsä. (Kombarakaran ym. 2008.) Valmennus on aktiivisen oppimisen muoto, joka kehittää vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaitoja (Sherman & Freas 2004). Valmennus on prosessi, jossa valmennettavan käsitykset ja käyttäytymismallit muuttuvat tavalla, joka lisää valmennettavan tehokkuutta (Hicks & McCracken 2010). Valmennuksessa autetaan valmennettavia muutosprosesseissa siten, että he kykenevät saavuttamaan tavoitteensa ja kehittämään ajattelu- ja toimintatapojaan (Boyatzis ym. 2006).

Valmentaja esittää kysymyksiä, joiden avulla valmennettava kykenee pohtimaan aiemmin tapahtuneita tilanteita uudelleen eri näkökulmista. Eri näkökulmat auttavat valmennettavia kehittymään, sillä kysymykset edellyttävät oivaltamista. (Ulrich 2008.) Valmentaja kyseenalaistaa kysymyksien avulla valmennettavan toimintamalleja (Hicks & McCracken 2010). Oivaltaminen mahdollistaa valmennettavan itse ohjatun oppimisen ja käyttäytymisen muutoksen, joiden kautta valmennettava voi kehittää hyödyllisempiä toimintatapoja, joiden kautta on mahdollista saavuttaa parempia tuloksia (Edwards 2003; Hicks & McCracken 2010). Wasylyshyn (2003) mukaan suurin osa valmennuksista keskittyy käyttäytymisen muutoksiin.

Ennen valmennusta

Ennen valmennusta on sovittava valmennuksen tavoitteista, toteutuksesta ja odotuksista (Hirvihuhta 2006, 16). Valmennettavien odotukset valmennusprosessia kohtaan voivat olla hyvin erilaisia (Ely ym. 2010). Valmennusprosessi onnistuu parhaiten silloin, kun valmennettavilla on käsitys siitä, mitä valmennus on ja valmennettava on ollut itse suunnittelemassa valmennuksen toteutusta (Hirvihuhta 2006, 10). Ennen valmentajan palkkaamista on varmistettava se, että valmennettava haluaa kehittää osaamistaan. Eniten valmennuksesta hyötyvät ne, joilla on halu oppia ja kasvaa (Kombarakaran ym. 2008; Coutu & Kauffman 2009). Asiakkaiden ja valmentajien on varmistettava, että valmennus on sitä, mitä valmennettava haluaa. Lisäksi on varmistettava, että valmennettavan kasvamisen pyrkimyksiä tuetaan organisaatiossa. (Joo 2005.)

Asiakas, valmennettava ja valmentaja voivat kaikki vaikuttaa prosessin onnistumiseen. Tämän vuoksi valmennusprosessin osapuolten on tiedostettava oma merkityksensä prosessissa. Prosessi onnistuu, kun valmennusprosessissa mukana olevat osapuolet sopivat keskenään selkeistä tavoitteista, jotka edistävät osapuolten omia etuja, kuin myös heidän yhteistä hyvää (Sherman & Freas 2004). Sopimisella tarkoitetaan sitä, että valmentaja ja asiakas tekevät valmennussopimuksen, jossa valmennukselle määritellään tavoitteet ja ehdot sekä osapuolten oikeudet, roolit ja vastuut valmennusprosessissa (Sherman & Freas 2004; International Coach Federation 2011). Vastuu tuloksista on valmentajalla ja valmennettavalla (Ely ym. 2010).

Valmennusprosessin tiedonkeruu

Osaan valmennusprosesseista kuuluu tiedon kerääminen valmennettavista erilaisien arviointien kautta. Tietoa kerätään, jotta kyetään antamaan valmennettavalle palautetta ja tekemään arviointia hänen vahvuuksistaan ja heikkouksistaan. (Ely ym. 2010; ref. Feldman & Lankau, 2005.) Tiedonkeruuvaihe koostuu yleensä 360 ° arvioinnista, persoonallisuus- ja taitokartoituksista sekä haastattelusta. Valmennussuhteen tavoitteet määrittävät tiedonkeruuvaiheen pituuden ja määrän. (Thach 2002.)

Tutkimuksien mukaan 360 ° palaute tarjoaa kokonaisvaltaisen näkemyksen valmennettavasta. Tämän vuoksi se on yksi parhaista tavoista edistää valmennettavan itsetietoisuutta omista taidoista, vahvuuksista ja puutteista sekä ihmissuhteista organisaatiossa (Thach 2002; Ulrich 2008). Palautetta valmennettavasta kerätään valmennettavan kanssa työskenteleviltä ihmisiltä

(Wasylyshyn 2003). 360 ° palaute antaa tietoa siitä, miten muut henkilöt näkevät valmennettavan. Palautteen kautta saadaan tietoa ulkopuolisten henkilöiden havaitsemista valmennettavan ”sokeista kohdista”, joita valmennettavan itsensä on vaikea huomata (Luthans & Peterson 2003). 360 ° palautteesta kerättyjen tietojen avulla valmennettava voi verrata itsensä käsitystä eri sidosryhmien näkemyksiä vastaan. 360 ° palautteen merkittävin hyöty on rehellisen palautteen saaminen. Palaute mahdollistaa valmennettavan itsetietoisuuden lisääntymisen. (Rogers, Rogers & Metlay 2002.) Palaute tarjoaa arvokasta tietoa, jota tarvitaan valmennettavan kehityksessä, sillä arviointi auttaa tunnistamaan valmennettavan käyttäytymisen tarkasti. Palautteesta kerätyn tiedon perusteella valmennettavan toiminta kyetään yhdistämään organisaation tavoitteisiin, arvoihin ja johtamismalleihin. (Sherman & Freas 2004; Joo 2005.) 360 ° palautetta käytetään apuna valmennuksen tavoitteiden asettamisessa. Lisäksi valmennuksen tehokkuutta on tarkasteltu 360 ° palautteen avulla (Joo 2005; Ulrich 2008).

Valmennusprosessin tavoitteet

Valmennukselle asetettujen tavoitteiden on oltava realistisia, ajallisesti rajoitettuja sekä mitattavia (Burdett 1998). Lisäksi tavoitteiden on oltava haastavia, tarkkoja, merkityksellisiä ja niihin on oltava resursseja. (Carlsson & Forssell 2008, 94–96). Romana on esittänyt, että mitä konkreettisempia ja realistisempia tavoitteet ovat, sitä paremmin tavoitteet myös toteutuvat (Kortela 2006). Valmennusprosessin osapuolten olisi asetettava tavoitteita, jotka maksimoivat osapuolten yhteisiä etuja (Sherman & Freas 2004). Valmennusprosessin tavoitteiden tulisi vaihdella tilanteen ja valmennettavan tarpeiden mukaan: haluaako valmennettava oppia tietynlaisia taitoja, parantaa suorituskyykyään vai valmistautua työelämässä etenemiseen (Witherspoon & White 1996).

Valmentajan valinta ja valmentajan pätevyys

Valmennukselle asetetuista tavoitteista riippuu se, valitaanko valmentajaksi organisaation ulkopuolinen vai sisäinen valmentaja (Santasalo & Åhman 2007, 71). Ulkopuolisen valmentajan käytön etuna on luottamus ja luottamuksellisuus. Lisäksi ulkopuolisilla valmentajilla on uskottavuutta, joka perustuu ulkoiseen pätevyyteen. (Wasylyshyn 2003.) On todettu, että ulkoisella valmennuksella on vahva vaikutus valmennettavien johtamistaitoihin ja tehokkuuteen (Rock & Donde 2008). Wasylyshyn (2003) mukaan ulkopuolisen valmentajan käytön heikkous on se, että heiltä puuttuu asiakasorganisaation ja toimialan tuntemus.

Valmentajat eroavat toisistaan esimerkiksi käyttämiensä valmennusmenetelmien, lähestymistapojen, työkalujen ja valmennuksen keston suhteen (Wasylyshyn 2003). On olemassa vaihtelevia näkemyksiä siitä, millainen ammatillinen pätevyys valmentajalla olisi oltava (Joo 2005; Coutu & Kauffman 2009). Vaihtelevia näkemyksiä esiintyy, koska kukaan ei ole määritellyt sitä, mikä tekee valmentajasta pätevän ja mikä valmennusmenetelmä on paras (Bluckert 2005; Joo 2005). Coutun ja Kauffmanin (2009) mukaan valmentajan todistus ei riitä takaamaan sitä, että valmentaja on pätevä. Todistuksen käytön tekee ongelmalliseksi se, että on olemassa lukuisia erilaisia todistuksia ja todistuksia myöntävät lukuisat eri tahot. (Sherman & Freas 2004; Coutu & Kauffman 2009.) Lisäksi valmentajilla on hyvin erilaisia ammatillisia taustoja (Joo 2005). Smitherin, Londonin, Flauttin, Vargasin ja Kucinen (2003) sekä Joon (2005) mukaan valmentajan akateeminen tausta määrittää valmennuksen lähestymistavan. Bonon, Purvanovan, Towlerin ja Petersonin (2009) tutkimustulokset osoittavat, että valmentajan tausta ennustaa sitä, miten valmentaja toteuttaa valmennusta, ketä hän valmentaa, mitä arviointeja ja välineitä valmentaja valitsee ja miten valmentaja arvioi valmennuksen tehokkuutta.

Kombarakaran ym. (2008) korostavat valmentajan valinnan tärkeyttä, sillä onnistunut valmennusprosessi on osittain valmentajan ansiota. Valmentajan valinnassa vaikuttavia tekijöitä ovat Wasylyshyn (2003) mukaan valmentajan psykologian koulutus, ymmärrys liiketoiminnasta ja johtamisesta, kokemus ja maine valmentajana sekä valmentajan kokemus asiakasorganisaation toimialasta. Coutun ja Kauffmanin (2009) mukaan valmentajan valintaan vaikuttaa valmentajan kokemus ja valmennusmenetelmät, mutta paras suositus on tyytyväiset asiakkaat. Kombarakaran ym. (2008) ovat todenneet, että hyvät valmentajat ymmärtävät organisaatioiden toimintaa, ihmisten motivaatiota, tunteiden vaikutuksia ja ihmissuhteita. Valmentajien on ymmärrettävä johtamista monesta näkökulmasta, ymmärrettävä organisaation kilpailuympäristöä sekä sen poliittisia ja taloudellisia realiteetteja. (Kombarakaran ym. 2008.) Lisäksi valmentajalla on oltava kokemusta asiakkaan toimialasta, jotta valmentaja voi olla ammattitaitoisesti uskottava (Ely ym. 2010). O'Shaughnessyn (2001) ja Wasylyshyn (2003) mukaan parhaimmat valmentajat ovat ammatiltaan psykologeja, joilla on myös liike-elämän kokemusta.

Phillips (1994) on todennut, että valmentaja ei ole henkilö, jolla on vastaukset kaikkiin kysymyksiin ja ongelmiin. O'Shaughnessyn (2001) mukaan valmentajien ei tarvitse olla parempia itse valmennettavassa toiminnassa, kuin mitä heidän valmennettavansa ovat. Valmentajien asiantuntemuksen ei tarvitse olla varsinaisessa toiminnassa vaan siinä, että he osaavat valmen-

taa toisen henkilön toimintaa. (O'Shaughnessy 2001.) Ulrich (2008) on todennut, että älykäs ja teknisesti taitavin ihminen ei ole välttämättä paras valmentaja. Valmentajan pätevyys on vaikeasti määriteltävä asia. Kirjallisuudessa tutkijoiden näkemykset eroavat toisistaan, mutta useimmin edellytettiin, että valmentajalla on oltava liiketoiminnan ja psykologian tuntemusta sekä valmennuskokemusta.

Valmentajan rooli valmennusprosessissa

Valmennuksessa autetaan valmennettavaa parantamaan ammatillista suorituskyykyä (Hirvihuh-
ta 2006, 7). Valmennuksessa keskitytään olemassa oleviin taitoihin ja tunnistamattomiin vah-
vuuksiin (King & Eaton 1999). Vahvuudet ovat syntyperäisiä taipumuksia tai elämän aikana
hankittuja ominaisuuksia, taitoja, tietoja, tapoja ja uskomuksia sekä kokemuksia (Carlsson &
Forssell 2008, 174–175). Valmennuksen tarkoituksena on lisätä valmennettavan suorituskyy-
kyä siten, että valmentaja auttaa valmennettavaa tiedostamaan ja hyödyntämään paremmin
hänessä olevaa hyödyntämätöntä potentiaalia (Edwards, 2003). Valmentaja ja valmennettava
työskentelevät yhdessä tunnistaakseen valmennettavan hyödyntämättömän potentiaalin eli
vahvat alueet, joita voitaisiin käyttää tehokkaammin. Nämä vahvat alueet ovat ”sokeita pistei-
tä” valmennettavan itsetuntemuksessa. Lisäksi valmennuksessa pyritään tunnistamaan heikot
alueet, joita olisi hallittava paremmin. (O'Shaughnessy 2001.) Tämän kautta valmennuksella
kavennetaan ”kuilua” nykyisen ja halutun suorituskyyvyn välillä (King & Eaton 1999).

Valmentajan rooli on auttaa valmennettavaa tunnistamaan ja kehittämään omia vahvuus- ja
kehittämisaalueitaan. Valmentaja kannustaa valmennettavaa kehittämään ja harjoittelemaan
uusia lähestymis- ja toimintatapoja sekä arvioimaan niiden vaikutuksia. (Kombarakaran ym.
2008.) Valmentajan rooli on olla valmennettavan oivaltamisen ja ajattelun kehittämisen herät-
tämä (Santasalo & Åhman 2007, 72). Valmentajan tehtävä on huolehtia siitä, että valmennus-
prosessi etenee kohti tavoitetta (Pohjanheimo 2007, 42).

Valmentajan käyttämät valmennuksen lähestymistavat

Joon (2005) mukaan valmennuksen lähestymistapa vaikuttaa valmennusprosessiin ja valmen-
nuksen tuloksellisuuteen. Barner ja Higgins (2007) ovat esittäneet neljä teoreettista mallia,
jotka antavat tietoa valmennuskäytännöistä ja muotoilevat valmennuksessa toteutettavia lä-
hestymistapoja. Valmentajat pyrkivät käyttämään yleensä yhtä valmennusmallia. Mallit eroa-

vat toisistaan siinä, mikä on valmennuksen tavoitteena, mistä muutos tulee, mikä on valmentajan rooli prosessissa ja mitä valmentajat havainnoivat. (Barner & Higgins 2007.)

Taulukko 3: Valmennuksen lähestymistavat

Malli	Valmennuksen tavoite	Valmennuksessa tapahtuva muutos	Valmentajan rooli	Valmentaja havainnoi
Kliininen malli	Auttaa valmennettavaa ymmärtämään itseään johtajana ja yksilönä. Auttaa valmennettavaa muuttamaan käsityksiä itsestään ja persoonallisuudestaan.	Suorituskyvyn muutokset. Muutokset ulottuvat työpaikoille ja henkilökohtaiseen elämään.	Neuvonantaja tai terapeutti.	Persoonallisuuden takana olevaa rakennetta.
Käyttäytymismalli	Auttaa valmennettavaa muuttamaan ongelmakoh- tia käyttäytymisessä.	Muuttuneesta käyt- täytymisestä.	Opas ja kou- luttaja. Roh- kaisee ja aut- taa ymmärtä- mään käyttäy- tymisen vai- kutuksia.	Toistuvaa tehotonta käyttäyty- mistä.
Järjestelmä malli	Auttaa valmennettavaa yhdenmukaistamaan henki- lökohtaiset tavoitteensa organisaation tavoitteisiin.	Muuttuneesta vuo- rovaikutuksesta valmennettavan, organisaation jäsen- ten ja järjestelmän välillä.	Järjestelmän muotoilija.	Vuorovaiku- tusta organi- saation jäse- niin.
Sosiaalisen konstruk- tivismin malli	Auttaa valmennettavaa rakentamaan uusia sosiaa- lisia todellisuuksia siitä, kuinka hän ja muut koke- vat valmennettavan roolin organisaation jäsenenä.	Tavasta, jolla val- mennettavat kerto- vat itsestään ja mil- laisia he ovat mui- den kertomuksien mukaan.	Kertomuksien analyytikko.	Kertomuk- sia.

Lähde: Barner ja Higgins 2007.

Valmennussuhde

Valmennus on dialogia valmentajan ja valmennettavan välillä (Räsänen 2007, 17). Tämän vuoksi valmennuksen tuloksiin vaikuttaa valmennussuhde ja henkilökemia näiden kahden osapuolen välillä. (Wasylyshyn 2003; Boyce ym. 2010). McGovernin ym. (2001) mukaan 84 % valmennettavista tunnisti esimiehen ja valmentajan välisen suhteen kriittisen tärkeäksi tekijäksi valmennuksen onnistumisen kannalta. Amerikkalaisen johtamisyhdistyksen tutkimuksen mukaan 65 % valmennuksista on päättynyt tehottomien valmennussuhteiden seurauksena (Boyce ym. 2010). Hyvin toimiva valmennussuhde valmentajan ja valmennettavan välillä on yksi valmennusprosessin tärkeimmistä menestystekijöistä, joka vaikuttaa myönteisesti valmennusprosessiin ja tuloksiin (Boyce ym. 2010; Ely ym. 2010). Ely ym. (2010) mukaan valmennussuhteeseen vaikuttavia tekijöitä ovat valmentajan ja valmennettavan välinen yhteisymmärrys, yhteistyö, sitoutuminen, luottamus ja luottamuksellisuus.

Valmennuksen yhteydessä luottamuksella viitataan keskinäiseen luottamukseen. Luottamusta tarvitaan avointa vuoropuhelua kehitettäessä. Luottamus tukee valmennettavan halua olla avoin ja rehellinen. (Boyce ym. 2010.) Keskeisiä tekijöitä toimivassa valmennussuhteessa ovat hyvä kemia valmentajan ja valmennettavan välillä, luottamus ja valmentajan tavoitettavuus (Wasylyshyn 2003). Edwardsin (2003) mukaan valmennus on tuloksellinen silloin, kun valmennussuhde perustuu kunnioitukseen ja viestintä toimii.

Boyce ym. (2010) ovat tutkineet, että valmentajan ja valmennettavan yhteensopivuus sekä valmentajan uskottavuus vaikuttavat valmennustuloksiin. Yhteensopivuudella viitataan valmennettavan ja valmentajan ominaisuuksien sopivaan yhdistelmään. Näitä voivat olla persoonalliset ominaisuudet, kuten myös johtamis- ja oppimistyyli. Oppimisen on väitetty olevan parempaa silloin kuin valmentajan ja valmennettavan luonteet eroavat, sillä tällöin valmentaja voi vaistomaisesti lähestyä asioita eri näkökulmasta ja haastaa valmennettavan oletuksia enemmän. Tämän perusteella valmentajan ja valmennettavan toisiaan täydentävät johtamis- ja oppimistyyli johtaisivat parempiin lopputuloksiin. Valmentajan uskottavuudella tarkoitetaan sitä, että valmentajalla on pätevyyttä ja kokemusta, jonka avulla tyydytetään valmennettavan tarpeet. Valmennettavalle syntynyt käsitys valmentajan pätevyydestä vaikuttaa siihen, mille tasolle luottamuksessa päästään. Uskottavuuden puute on vaikuttanut kielteisesti valmennettavan suorituskyykyyn ja alentanut tyytyväisyyttä valmennusprosessiin. (Boyce ym. 2010.) Boycen ym. (2010) mukaan valmentajan uskottavuus vaikuttaa myönteisesti valmennukseen.

Palaute

Työelämä edellyttää esimiehiltä palautteen antamisen ja vastaanottamisen kykyä (Kurttila ym. 2010, 23). Tämän vuoksi on hyvä, että valmennusprosessin aikana esimiehet vastaanottavat ja antavat palautetta (Henry:n vuosikirja 2009). Muilta kerätty palaute auttaa parhaiten itsetuntemuksen lisäämisessä (Kurttila ym. 2010, 27). Valmennuksessa valmennettavat vastaanottavat palautetta suorituskyvystään ja palaute auttaa heitä kehittymään. Palaute tehostaa oppimis- ja suorituskyvyn kehittämisprosessia, joten palautetta tarvitaan valmennettavien kasvuun (Sherman & Freas 2004.)

Kielteistä palautetta annettaessa tulee välttää valmennettavan itsetunnon vahingoittamista (Burdett 1998). Palautetta tulee antaa vain silloin jos palaute auttaa palautteen vastaanottajaa muuttamaan käyttäytymistä tai saavuttamaan tavoitteita. Kielteisen tai rakentavan palautteen tulee kohdistua pelkästään kyseessä olevaan asiaan, tulokseen, prosessiin, taktiikkaan, käyttäytymiseen tai strategiaan, ei ikinä yksilöön tai hänen henkilökohtaisiin ominaisuuksiinsa. Palautteen on keskityttävä tulevaisuuteen. (Ulrich 2008.)

Valmennusprosessin onnistumiseen vaikuttavat tekijät

Valmennusprosessin epäonnistuminen voi johtua useista tekijöistä, kuten valmennettavan motivaation puutteesta tai valmentajan puutteellisista taidoista. Valmennusprosessin onnistumiseen vaikuttaa valmennettavan motivaatio, näkökulma ja sitoutuminen. Nämä määrittävät valmennuksessa saavutettavan muutoksen laajuuden ja vaikuttavat valmennuksen tuloksiin. (Ely ym. 2010.) Lisäksi valmennuksen onnistuminen riippuu osittain siitä, kuinka hyvin valmennettava kykenee käsittelemään ja ottamaan palautetta vastaan (Joo 2005; ref. Hodgetts 2002, Bacon & Spear 2003).

Valmennuksesta hyötyvät eniten ne, joilla on vahva halu oppia ja kasvaa (Kombarakaran ym. 2008). Antonacopouloun (1999) mukaan valmennuksen ja oppimisen välinen yhteys on vaikeampi saavuttaa, jos valmennuksen sisällöllä ei ole merkitystä nykyisen työn kannalta. Oppimista tapahtuu todennäköisemmin silloin kun oppimisen tavoitteet ovat yksilöstä lähtöisin ja valmennus tarjoaa mahdollisuuden henkilökohtaiseen kasvuun. (Antonacopoulou 1999.) Onnistuneen valmennuksen kannalta keskeistä on valmennettavan oppiminen (Wasylyshyn 2003).

Valmennusprosessin onnistumiseen vaikuttaa ympäristöltä saatava tuki. Etenkin organisaation ja johdon tuki on koettu tärkeäksi. (Joo 2005; Kombarakaran ym. 2008.) Leedham (2005) on ehdottanut, että hyvä valmennusprosessi, valmentajan ominaisuudet ja taidot sekä ympäristön tuki vaikuttavat valmennuksen tuloksiin. Näiden tekijöiden myötä valmennettavan luottamus ja motivaatio voivat lisääntyä. (Leedham 2005.) Joon (2005) mukaan onnistuneen valmennuksen perustana ovat valmentajan ja valmennettavan ominaisuudet sekä organisaation tuki. Elyn ym. (2010) mukaan valmennussuhde rakentuu yhteisymmärrykseen, yhteistyöhön, sitoutumiseen ja luottamukseen. Tämän vuoksi ne ovat tärkeitä tekijöitä valmennusprosessissa, koska ne luovat valmennusprosessia tukevan ympäristön. (Ely ym. 2010.)

Valmennusprosessin tuloksiin vaikuttavia tekijöitä ovat valmennuksen lähestymistapa, valmennussuhde ja hyvä kemia valmentajan ja valmennettavan välillä (Wasylyshyn 2003; Joo 2005). Joo (2005) on esittänyt, että valmentajan rehellisyys, luotettavuus ja kokemus vaikuttavat myönteisesti valmennusprosessiin. Valmennus mahdollistaa valmennettavan oppimisen valmennuksessa tarjottavan tuen, kannustuksen ja palautteen kautta (Tobias 1996). Tämän mukaan tuki ja palaute ovat tärkeässä asemassa valmennusprosessin kannalta.

Bushin väitöskirjatutkimuksen tuloksissa ilmeni kuusi tekijää, jotka tekivät valmennuskokemuksesta tehokkaan valmennettavan näkökulmasta tarkasteltuna. Näitä tekijöitä olivat valmennettavan sitoutuminen, strukturoitu kehitysprosessi, muiden mukana oleminen prosessissa, yhteisymmärrys, suhde valmentajaan ja tuloksien saavuttaminen. Lisäksi yhtenä tekijänä olivat valmentajan ominaisuudet, kuten valmentajan avoimuus, myönteinen asenne sekä valmennettavan tyylin ja persoonallisuuden kunnioittaminen. (Underhill ym. 2007, 129.)

Kirjallisuuden mukaan valmennusprosessin onnistumiseen vaikuttavat tekijät kohdistuivat suurimmassa määrin valmennettavaan. Wasylyshyn (2003) mukaan valmennuksesta saataviin hyötyihin ei vaikuta niinkään valmentajan kokemus tai käytetyt valmennusmenetelmät, vaan valmennettavat ihmiset. Kirjallisuudessa todettiin, että valmennuksen onnistumiseen vaikuttaa valmennettavan motivaatio, ominaisuudet, sitoutuminen ja oppiminen.. Valmennusprosessiin liittyen todettiin, että onnistumiseen vaikuttaa valmennuksen sisältö, tarpeellisuus, valmennettavasta lähtöisin olevat tavoitteet, valmennuksen lähestymistapa, valmennussuhde, palaute ja ympäristön tuki. Lisäksi valmennuksen menestystekijöiksi mainittiin valmentajan akateeminen tausta, ominaisuudet, taidot, rehellisyys, luotettavuus ja kokemus, jotka taas liittyvät valmentajan pätevyyteen.

Valmennusprosessin arviointi

Valmennusprosessiin kuuluvat haasteet, kehittymisen tukeminen ja arviointi (Ely ym. 2010). Ennen valmennusta on mietittävä, mitä valmennuksessa arvioidaan, mitä kriteereitä käytetään ja milloin arviointi tehdään (Carlsson & Forssell 2008, 106–107). Valmentajan kuuluu tehdä väliarviointi ja loppuarviointi. Lisäksi valmentajan on tarkennettava tavoitteita tarpeen mukaan. (Pohjanheimo 2007, 42.) Valmennuksessa on hyvä käyttää valmennettavan edistymisestä kertovia mittareita. Ulrichin (2008) mukaan parhaimmat valmennustulokset saavutetaan jos valmennettava voi seurata itse kehittymistään. Tämän vuoksi ennen valmennuksen aloittamista tapahtuva tiedonkeruuvaihe on tärkeä. Valmennuksen jälkeen tehdään uudestaan esimerkiksi 360 ° arviointi, jolloin valmennettava voi itse havaita valmennuksen myötä tapahtuneen kehittymisensä. (Ulrich 2008.)

Valmennuksen arviointi voi tapahtua välittömästi valmennuksen jälkeen, jolloin mitataan pääasiassa valmennettavan tyytyväisyyttä valmennusprosessiin. Valmennuksen sisällön omaksumista arvioidaan valmennettavan taitojen, tietämyksen ja itsetuntemuksen lisääntymisen osalta. Lisäksi voidaan arvioida valmennuksen seurauksena syntyneitä muutoksia käyttäytymisessä sekä yksilön ja organisaation suorituskyvyyssä. (MacKie 2007.) Valmennuksen arviointi voi pohjautua tavoitteisiin, jolloin tarkastellaan sitä, miten valmennettava on onnistunut tavoitteiden saavuttamisessa (Carlsson & Forssell 2008, 106).

2.4 Valmennus johtamistapana ja kehittämismenetelmänä

Esimiehenä toimiminen on monialainen ammatti. Esimiehellä on oltava jonkin alan erikois- asiantuntemuksen lisäksi erilaista hallinnollista ja taloudellista osaamista sekä ihmisten johtamisen taitoa. (Kurttila ym. 2010, 9.) Esimiehen työssä vaaditaan ajattelu- ja suunnittelutaitoja ja esimiehen on osallistuttava työyhteisön sisäisiin sekä ulkopuolisiin verkostoihin. Muutoksia ja epävarmuutta heijastavassa työelämässä henkilöstö asettaa odotuksiaan ja toiveitaan esimieheen. Henkilöstö odottaa esimieheltä aitoa kiinnostusta tekemäänsä työtä kohtaan, työn jatkuvuuden turvaamista sekä ihmisistä välittämistä. Tämän pohjalta ajateltuna ei ole ihme, että esimiehet uupuvat. Esimiehellä ei ole mahdollisuuksia jakaa asioitaan muiden kanssa, sillä esimies kohdataan ensisijaisesti esimiehen roolissa. Tämän vuoksi ulkopuolisen kanssa keskustellessa esimies pääsee kertomaan organisaatioonsa, työhönsä ja esimiestoimintaansa sisältyvistä haasteista. (Keskinen, Leimala & Romana 2005, 174.) On tärkeää, että esimies tiedostaa vahvuutensa ja osaa hyödyntää niitä oikein johtamistyössä (Kurttila ym. 2010, 9).

Esimiesten kehittäminen on tärkeää, koska esimies vaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin, motivaatioon ja tulokseen (Romana 2007, 115). Edwards (2003) on todennut, että valmennus lisää valmennettavan ja hänen tiiminsä suorituskykyä. Esimiehet näkevät valmennuksen motivaation ja tehokkuuden lisäämisen välineenä (Carlsson & Forssell 2008, 87).

Esimiesten rooli on muuttunut valmentavaan suuntaan sitä voimakkaammin, mitä enemmän organisaatiot kilpailevat osaamisella (Viitala 2007, 83). Esimiehen valmennustaidoista on hyötyä eri tilanteissa, esimerkiksi esimies-alaiskeskusteluissa ja uusien työntekijöiden perehdyttämisessä (Carlsson & Forssell 2008, 36). Henry:n vuosikirjassa (2009) todetaan, että valmennuksessa esimiehet havaitsevat keskeisien taitojen, kuten kuuntelun, kysymisen ja läsnäolemisen, vievän asioita eteenpäin. Yleensä valmennusprosessin aikana tai sen jälkeen esimies havaitsee, että oman johtamistyylin muuttaminen tekee työstä mielekkäämpää itselle ja alaisille. (Henry:n vuosikirja 2009.)

Organisaatioiden hierarkiat ovat madaltuneet ja asiantuntijatyön merkitys on kasvanut. Tämä puolestaan on vaikuttanut siihen, että henkilöstön on kehitettävä itseohjautuvuuttaan. (Harmaja & Hellbom 2007, 213.) O'Shaughnessyn (2001) mukaan, mitä ylemmäksi hierarkiassa nousee, sitä tärkeämpiä parannuksia valmennus tuo suorituskykyyn. Johdon valmennus näyttelee tärkeää osaa, kun pyritään parantamaan organisaatioiden kilpailukykyä. (O'Shaughnessy 2001.) Organisaatioiden tehokkaaseen suorituskykyyn vaikuttaa se, miten organisaatiossa onnistutaan säilyttämään lahjakkaat ja koulutetut työntekijät. Organisaatioiden panostusta henkilöstön kehittämiseen voidaan tarkastella kolmen eri lähestymistavan kautta. Yksi lähestymistapa on organisaation johdon halu vahvistaa toimintaa, jonka uskotaan liittyvän organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. (Luoma & Salojärvi 2007, 21.) Nähdään, että yksilön kehittämisestä ja organisaation tavoitteiden saavuttamisesta seuraa parempaa tuottavuutta ja hyvinvointia (Räsänen 2007, 20). Ensimmäisen lähestymistavan mukaan henkilöstön kehittämisellä on välinearvo. Toinen lähestymistapa kehittämistoimenpiteille on organisaation halu edistää oppimista. Kolmannessa lähestymistavassa nähdään, että kehittämistoimenpiteet ovat keino tasapainottaa organisaation ja henkilöstön erilaisia odotuksia. Osaamisen kehittäminen on tärkeää työmotivaation ja sitoutumisen kannalta. (Luoma & Salojärvi 2007, 21–22.)

Valmennuksella voi parantaa valmennettavana olevan esimiehen asiantuntemusta. Valmennuksella kyetään vahvistamaan niitä taitoja, joita valmennettavalla ei ole tai jotka ovat heikkoja. (O'Shaughnessy 2001.) Esimiesten valmennuksessa keskitytään yleensä johtajaidentiteetin selkiyttämiseen ja johtamistaitojen hiomiseen. Valmennuksen tukivälineinä voidaan

käyttää erilaisia itsearviointeja ja lähiympäristön antamia palautearviointeja. (Carlsson & Forssell 2008, 22.) Valmennuksella kyetään vaikuttamaan organisaation johtamiskulttuuriin, vahvistamaan sisäistä yhteistyötä ja muokkaamaan johtamista vuorovaikutteisempaan suuntaan (Romana 2007, 115).

Valmennus verrattuna muihin henkilöstön kehittämismenetelmiin

Valmennuksen edeltäjinä johdon kehittämisen ohjauksellisten menetelmien kentässä voidaan pitää työnohjausta, mentorointia ja prosessikonsultaatiota (Luoma & Salojärvi 2007, 27). Harmaja ja Hellbom (2007, 216) ovat todenneet, että valmennuksen erottaminen muista ohjausmenetelmistä on haastavaa. Henkilökohtaiset valmennusmenetelmät ovat osittain päällekkäisiä ja kirjallisuudessa esitetyt määritelmät niistä ovat joskus jopa keskenään ristiriitaisia (Parpei 2008, 25). Tämän vuoksi koin tarpeelliseksi määritellä taulukossa 4, mitä yhteistä valmennuksella on työnohjauksen, mentoroinnin ja terapian menetelmien kanssa ja miten valmennus eroaa näistä menetelmistä.

Taulukko 4: Valmennus verrattuna muihin henkilöstön kehittämismenetelmiin

Menetelmä	Valmennukseen verrattuna yhteisiä ja eroavia piirteitä
Työnohjaus	<p>Yhteisiä piirteitä: Etenkin ratkaisukeskeinen työnohjaus on käytännön toteutukseltaan lähellä valmennusta (Hirvihuhta 2006, 17).</p> <p>Eroavia piirteitä: Valmennus keskittyy henkilön vahvuuksiin ja tavoitteisiin kokonaisvaltaisemmin. Valmennus on laajempi ja tulorientoituneempi menetelmä. (Carlsson & Forssell 2008, 42–43.) Työnohjaus keskittyy enemmän ennaltaehkäisemään tai ratkaisemaan ongelmia, valmennus keskittyy tulosten parantamiseen (Parpei 2008, 28).</p>
Mentorointi	<p>Yhteisiä piirteitä: Vuorovaikutussuhde, joka tarjoaa yksilöille mahdollisuuden oppimiseen ja kehittymiseen (Joo 2005).</p> <p>Eroavia piirteitä: Mentorointi on organisaation sisäistä toimintaa. Valmentajat ovat yleensä organisaation ulkopuolisia ammattilaisia. (Joo 2005.) Mento-</p>

	<p>roinnissa annetaan neuvoja ja opetetaan, kun valmennuksessa mahdollistetaan oppiminen (Edwards 2003). Valmennuksessa parannetaan valmennettavan suorituskkyä itsetietoisuuden ja oppimisen kautta, mentoroinnin tarkoitus vaihtelee uusien organisaation jäsenien perehdyttämisestä johtamisen kehittämiseen. Valmennus käyttää mentorointia järjestelmällisempiä lähestymistapoja ja työvälineitä, kuten haastattelut ja 360 ° palaute. Valmennus on mentorointia lyhyempiaikaisempi menetelmä ja keskittyy tiettyihin asioihin, mentoroinnissa muodostetaan laajempi näkemys henkilöön. (Joo 2005.)</p>
Terapia	<p>Yhteisiä piirteitä: Ammatinharjoittajat muodostavat vahvan luottamussuhteen asiakkaisiinsa. Jotkut ammatinharjoittajien ydintaidoista ovat samankaltaisia, kuten kuunteleminen ja kysymykset, joilla pyritään lisäämään yksilön tietoisuutta. Valmennukseen ja terapiakäytäntöihin sisältyy asiakaslähtöinen yhteistyösuhde, jonka avulla kannustetaan asiakkaita löytämään ratkaisuja. Voidaan pyrkiä käyttäytymisen muutokseen ja auttaa ihmisiä ymmärtämään, miten heidän reaktionsa voivat haitata heidän tehokkuuttaan, suorituskkyään ja hyvinvointiaan.. (Bluckert 2005.)</p> <p>Eroavia piirteitä: Valmennuksessa keskitytään tulevaisuuteen, terapia keskittyy menneisyyteen. Tarkoitus on erilainen. Laajempien elämän kysymysten sijaan valmennus kehittää yksilön suoriutumista liiketoiminta ympäristössä.(Bluckert 2005; Coutu & Kauffman 2009.) Valmennettavat ovat henkisesti terveitä, terapiassa asiakkailla on psyykkisiä ongelmia tai mielenterveyden häiriöitä (Coutu & Kauffman 2009). Tapaamisen kesto ja tapaamispaikka. Valmennustapaamiset kestävät pidempään ja tapahtuvat pidemmällä aikavälillä. Valmennus voi tapahtua lähes missä vain. Valmennuksessa voidaan kerätä palautetta valmennettavan sidosryhmiltä. Ammatinharjoittajilta vaaditaan eri taitoja. (Bluckert 2005.)</p>

Organisaatioiden syyt valmennuksen valitsemiselle

Johdon valmennuksen suosion kasvu on vastaus työelämän muuttuneisiin vaatimuksiin, sillä nykyään organisaatioiden avainhenkilöiltä odotetaan paljon (Joo 2005). Nykypäivän muuttuva liiketoimintaympäristö on lisännyt henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia ja vastuuta, jonka

myötä valmennuksen tarve on lisääntynyt (Krazmien & Berger 1997). Pätevien johtajien tarve on saanut organisaatioiden kiinnostuksen valmennusta kohtaan nousemaan (McDermott ym. 2007; Kombarakaran ym. 2008). Yhtenä valmennuksen suosion syynä on se, että valmennus voidaan muotoilla yksilöllisesti eri tarpeisiin (Kampa-Kokesch & Anderson 2001). Johdon valmennuksella kyetään tukemaan yksilön kehittymistä ja organisaation tehokkuutta, joten valmennuksesta hyötyvät valmennettavat yksilöt ja heidän työnantajansa (Barner & Higgins 2007). Valmennus on johdon kehittämismenetelmä, koska sen avulla on mahdollista muuttaa valmennettavan näkökulmia ja toimintatapoja, sekä kehittää valmennettavan pätevyyttä ja itsetuntoa (Kombarakaran ym. 2008; ref. Strickland 1997). Näistä syistä organisaatiot ovat halukkaita sijoittamaan valmennukseen. Organisaatio voi haluta varmistaa valmennuksella, että esimiehellä on valmiudet suoriutua organisaation johtamisesta tai se voi haluta kehittää valmennettavan johtamistaitoja tulevaisuuden vaativampaa työnkuvaa varten. (Ely ym. 2010.)

Johdon valmennus on suosittu menetelmä, vaikka valmennuksen vaikutukset ovat hyvin tuntemattomia. On olemassa niukasti empiiristä näyttöä siitä, mitä valmennuksessa tapahtuu, miksi ja mikä tekee valmennuksesta tehokkaan tai tehottoman. (Kilburg 1996; Joo 2005; ref. Bacon & Spear 2003). Valmennuksen trendikkyys on aiheuttanut sen, että osa valmennettavista on kiinnostuneempi valmentajan saamisen mahdollisuudesta kuin itse mahdollisuudesta kehittyä (Ulrich 2008). O'Shaughnessyn (2001) mukaan johdon valmennus nähdään hohdokkaampana kuin mitä se todellisuudessa on. Organisaatiot ovat kuitenkin omaksuneet valmennuksen osaksi johdon kehittämistä ja ne tarjoavat valmennusta johtajille lähes luontaisesti (McDermott ym. 2007; Kombarakaran ym. 2008). Valmennus on organisaatioille kallis investointi, joten valmennuksen on tuotettava jotain hyötyä organisaatiolle (Wasylyshyn 2003; Balkin & Richebé 2007).

Suomen coaching-yhdistyksen mukaan valmennuksen avulla saavutetaan parannuksia yksilö- ja yritystasolla. Yksilötasolla valmennus parantaa yhteistyötä, sitoutuminen ja työtyytyväisyys kasvavat sekä erilaiset ristiriitatilanteet vähenevät. (Carlsson & Forssell 2008, 21; Suomen Coaching yhdistys 2010.) Valmennuksen ansiosta valmennettavat huomioivat toiminnassaan paremmin organisaation tarpeet ja yhteisen edun (Balkin & Richebé 2007; ref. Blau 1964 & Emerson 1987). Organisaatio voi hyötyä valmennuksesta esimerkiksi siten, että tuottavuus, laatu, tulos, asiakastytyväisyys ja työtyytyväisyys paranevat sekä organisaatioon sitoutuminen lisääntyy. (Kombarakaran ym. 2008; Ely ym. 2010; Suomen Coaching yhdistys 2010.)

Hyvin suunniteltu ja toteutettu valmennusprosessi edistää yksilöiden kehittymistä ja se voi edistää lahjakkaiden yksilöiden pysyvyyttä organisaatiossa (Kombarakaran ym. 2008). Huselid (1995) on väittänyt, että mitä sitoutuneempi johtaja on, sitä tuottavampi hän on. Valmennuksella voidaan vaikuttaa työtä koskeviin asenteisiin, kuten työtyytyväisyyteen, motivaation ja tuottavuuden lisääntymiseen sekä henkilökunnan vaihtuvuuden alentumiseen. Valmennuksen ansiosta yksilöt tuntevat, että organisaatiot arvostavat heitä ja panostavat heihin. Tämä vaikuttaa valmennettavien sitoutumiseen. (Sweeney 2007; Ely ym. 2010.) Tämän vuoksi valmennus on hyvä kehittämismenetelmä organisaatioille, joilla on vaikeuksia pitää lahjakkaita työntekijöitä yrityksessä (Kombarakaran ym. 2008). Hirvihuhta (2006,11) on todennut, että mikäli organisaation tavoitteet ja päämäärät sopivat yhteen valmennettavan tavoitteiden kanssa, voi valmennettavan sitoutuminen lisääntyä ja työtyytyväisyys kohentua.

Organisaatiot näkevät, että lisääntyneet taidot yhdistävät valmennetun pitkäaikaiseen yhteistyösuhteeseen, joka hyödyttää valmennettua henkilöä ja organisaatiota (Balkin & Richebé 2007). Kirjallisuuden mukaan syitä valmennuksen suosioon on se, että valmennus on muotoiltavissa tarpeiden mukaan ja valmennus edistää valmennettavan sitoutumista ja työtyytyväisyyttä. Osa organisaatioista ei sijoita valmennukseen, koska ei ole varmaa, saako valmennukseen käytetylle pääomalle tuottoa vai ei.

2.5 Valmennuksen tulokset

Valmennuksen vaikutukset ovat melko tuntemattomia, koska on olemassa vain vähän empiiristä näyttöä valmennuksen tuloksellisuudesta ja vaikutuksista johtamisen tehokkuuteen (Joo 2005; Boyce ym. 2010). Ei ole tietoa siitä, mitä valmennuksessa tapahtuu ja miksi valmennus toimii (Joo 2005; Boyce ym. 2010). Tämän vuoksi tarvitaan empiiristä tutkimusta tekijöistä, jotka vaikuttavat valmennuksen tuloksiin (Kombarakaran ym. 2008).

Valmennuksen arviointi on välttämätöntä, koska valmennuksen arviointi tuottaa tietoa asiakkaille siitä, mitä organisaatiot saavat investointiensa vastapainoksi. Valmennuksen arvioinnilla on ratkaiseva merkitys siihen, käyttävätkö organisaatiot valmennusta. Valmennusta tarjoavat tahot voisivat hyödyntää valmennuksen tuloksellisuudesta kerättyjä tietoja valmennuspalveluidensa markkinoinnissa. Valmennuskäytäntöjen edistämisen vuoksi on välttämätöntä arvioida valmennuksen lopputuloksia ja valmennusprosessia, sen kehittymistä ja toteutusta. (Ely ym. 2010.)

Valmennuksen ihmisläheinen luonne tekee valmennuksesta vaikeasti mitattavan. Valmennuksen vaikuttavuutta ja sen yhteyttä organisaation tulokseen on vaikea määrittää. On vaikeaa arvioida sitä, miltä osin muutos on seurausta valmennuksesta ja miltä osin muista tekijöistä. (Santos & Stuart 2003, Levenson 2009.) Valmennettavan käyttäytymiseen, työhön, työskentelytapoihin ja työsuoritukseen vaikuttavat monet tekijät (Hirvihuhta 2006, 33; Coutu & Kauffman 2009). Kraigerin, Fordin ja Salasin (1993) mukaan valmennuksen arvioinnilla viitataan sen mittaamiseen, onko valmennettava saavuttanut tavoitteensa, joita on asetettu oppimisen, tietojen ja taitojen suhteen. Romana (2007, 124) on ehdottanut, että valmennuksen vaikuttavuuden arviointi tapahtuu alussa asetettujen tavoitteiden toteutumisesta vasten.

Valmennuksen arviointi voi tapahtua välittömästi valmennuksen jälkeen, jolloin mitataan pääasiassa tyytyväisyyttä valmennusprosessiin. Valmennuksen sisällön omaksumista voidaan arvioida valmennettavan taitojen, tietämyksen ja itsetuntemuksen lisääntymisen osalta. Lisäksi voidaan arvioida muutoksia valmennettavan käyttäytymisessä sekä muutoksia yksilön ja organisaation suorituskäytössä. MacKien (2007) mukaan tuloksien arviointi voidaan jakaa viiteen luokkaan: suorituskäytös, motivaatio, käyttäytymisen muutos, kulttuuri ja johtajuus. Lisäksi muutokset yksilön suorituskäytössä, tavoitteiden toteutumisessa ja organisaatiokulttuurissa ovat tapoja arvioida valmennuksen tuloksellisuutta. (MacKie 2007.)

Underhillin ym. (2007) mukaan on monia tapoja mitata valmennuksen tuloksia. Erilaisia tapoja ovat esimerkiksi subjektiiviset mittaukset, kuten valmennettavan tyytyväisyys valmentajaan, valmennettavan ja hänen ylemmän esimiehensä arviot valmennettavan kehityksestä, 360 ° seurantalautte ja henkilön pysyvyyteen sidottu mittaus. (Underhill ym. 2007, 121.) Valmennuksen tuloksien arvioinnissa olisi hyvä tarkastella valmennettavan ja hänen ylemmän esimiehensä tyytyväisyyden ja tuloksellisuuden arvioita sekä mini 360 ° seurantalautteen tuloksia (Underhill ym. 2007, 130). Underhillin ym. (2007, 121–122) mukaan organisaatiot, valmennettavat esimiehet ja valmentajat valitsevat usein subjektiivisen mittaustavan.

Ely ym. (2010) mukaan ulkopuolisen valmentajan yksilövalmennuksen arviointimenetelmistä suurin osa pohjautuu valmennettavien arvioihin. Tämä johtuu Elyn ym. (2010) mukaan siitä, että valmennus tekee valmennettavasta luonnollisen tiedonlähteen valmennusprosessin henkilökohtaisuuden vuoksi. Tämä kuitenkin kuvaa valmennuksen arvioinnin puutteellisuutta. (Elyn ym. 2010.) Valmennuksen arvioinnissa olisi kerättävä tietoa useammasta lähteestä. Subjektiivisia mittauksia kokonaisvaltaisempi vaihtoehto tuloksien mittaamiseen olisi esimerkiksi se, että kerättäisiin valmennusprosessin loputtua uudelleen 360 ° seurantalautte tai mi-

ni 360 ° palaute, mikäli valmennusprosessin alussa on tehty 360 ° arviointi. (Underhill ym. 2007, 123–124.) Tämän kautta saataisiin luotettavampi kuva valmennuksen tuloksista. Arviointiin olisi hyvä sisällyttää pitkäaikaiset tulokset, koska osa tuloksista ei ole välttämättä havaittavissa kuin vasta kuukausia tai vuosia sen jälkeen kun valmennus on päättynyt. (Ely ym. 2010.) MacKie (2007) kuitenkin huomauttaa, että valmennuksen vaikuttavuuden arviointi vaikeutuu sitä mukaa, mitä kauemmin aikaa kuluu valmennusprosessiin osallistumisesta.

Ely ym. (2010) ovat esittäneet, että valmennuksen arviointiin tarvitaan kaksitahoista lähestymistapaa. Ensinnäkin arvioinnin on keskityttävä valmennuksen tuloksiin, joiden perusteella on mahdollista arvioida valmennuksen tehokkuutta. Valmennusta on arvioitava siten, että arvioinnissa keskitytään valmennettavan reaktioihin, oppimiseen, käyttäytymiseen ja valmennuksen tuloksiin. Valmennuksen arvioinnissa on käytettävä valmennettavaa, valmentajaa, valmennussuhdetta ja valmennusprosessia koskevia kehittymisarvioiteja, jotta valmennuksella kyetään vastaamaan paremmin valmennettavan ja asiakasorganisaation tarpeisiin. Kehittymisen arvioinneissa tarkastellaan tekijöitä, jotka vaikuttavat valmennuksen onnistumiseen. Valmennuksen arviointia voidaan edistää luomalla yhteistyösuhteita valmennusta arvioivien sidosryhmien: asiakkaan, valmentajan, asiakasorganisaation ja valmennusorganisaation välille. Yhteistyösuhteilla mahdollistetaan järjestelmällinen kehittymisarviointi ja monitasoisen tiedon keräys. Tämän kautta saadaan sisällytettyä pitkän ajan tuloksien arviointi suunnitelmiin. (Ely ym. 2010.)

Kirkpatrickin malli valmennuksen vaikuttavuudesta

Valmennuksen lopputulemia arvioidaan yleensä hierarkkisesti, esimerkiksi Kirkpatrickin mallia käyttäen. Kirkpatrickin (1967) nelivaiheinen malli valmennuksen vaikuttavuudesta on käytetyin malli valmennuksen vaikuttavuuden arvioinnissa. (Santos & Stuart 2003.) Kraigerin ym. (1993) ja McGovernin ym. (2001) mukaan Kirkpatrickin malli (1976, 1987) on historiallisesti perinteisin arvioinnin malli. Valmennuksen tuloksiin liittyvän arvioinnin yhteydessä arvioinnin kohteena tarkastellaan valmennettavan reaktioita, oppimista, käyttäytymistä ja valmennuksen tuloksia organisaation tasolla (Ely ym. 2010). Seuraavan sivun taulukosta 5 löytyvät mallin eri tasot ja tietoa siitä, miten valmennuksen vaikuttavuutta on eri tasoilla tarkasteltu. Kirkpatrickin mallia on kritisoitu sen eri tasojen yhteyksien väliä koskien, sillä mallissa esiintyvää syy-seuraus suhdetta on hankala todentaa. Mallissa ylemmän tason saavuttamisen edellytyksenä on alemman tason jonkin tekijän muuttuminen. Valmennettavan ominai-

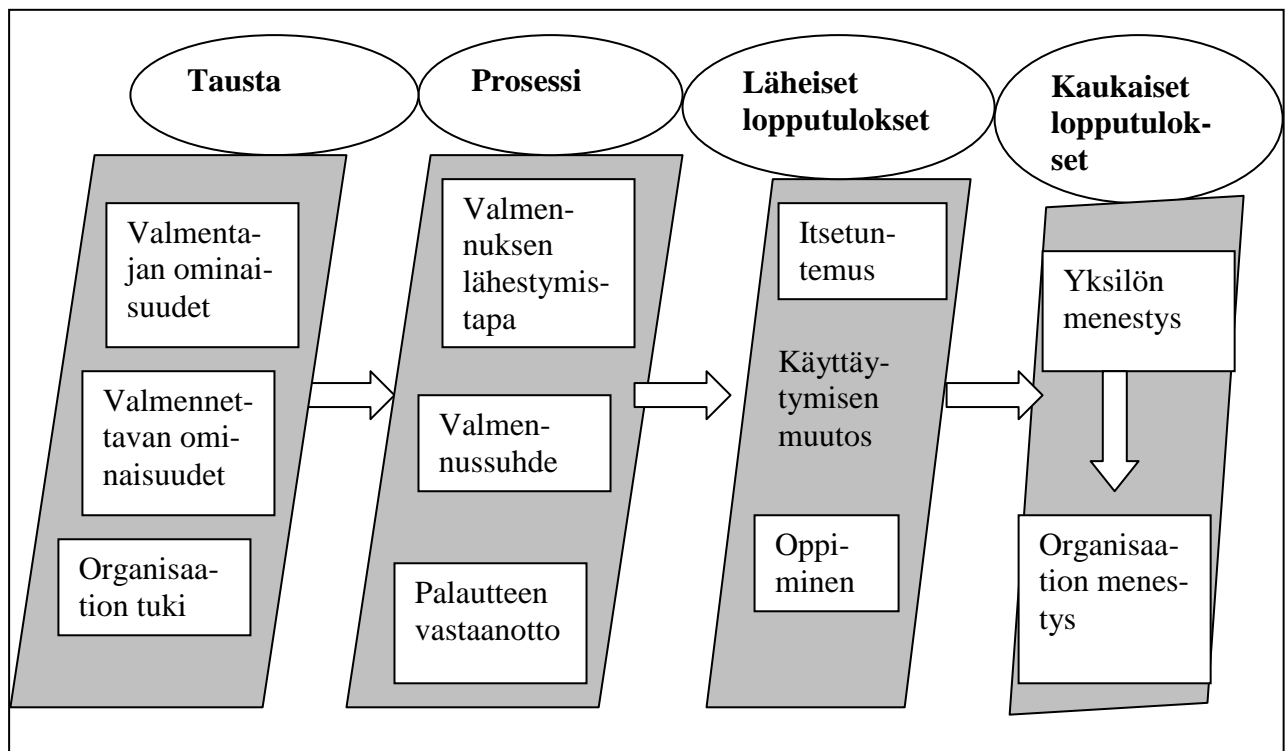
suudet, valmennuksen suunnittelu ja työympäristö vaikuttavat oppimisen siirtymiseen seuraavalle tasolle. (MacKie 2007.)

Taulukko 5: Kirkpatrickin mallin tasot.

Mallin taso	Tiedonkeruu ja muuta huomioitavaa
Reaktiot Reaktioilla viitataan subjektiivisiin arviointeihin, joita yksilöt tekevät valmennuskokemuksistaan (Ely ym. 2010; ref. Kirkpatrick 1996).	Tavoitteena on selvittää reaktiot ja mielipiteet valmennusta, valmennuksen sisältöä ja valmennusprosessia kohtaan (Santos & Stuart 2003). Myönteisen reaktion saaminen on tärkeää oppimisen kannalta (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2005, 22). Tietoa kerätään yleensä valmennettavilta. Tietoa kerätään valmennettavien tyytyväisyydestä valmennussuhteeseen ja valmennusprosessiin, käsityksiä valmennuksen tehokkuudesta ja valmentajasta. (Ely ym. 2010.)
Oppiminen Oppiminen kuvaa esimerkiksi tiedon, taidon tai kykyjen lisääntymistä tai asenteiden ja motivaation muuttumista (Santos & Stuart 2003).	Tietoa kerätään yleensä valmennettavilta. Verrataan valmennettavan ennen valmennusprosessia ja sen jälkeen tekemää itsearviointia keskenään. Vaihtoehtoisesti arvioidaan valmennettavan ja muiden tekemiä arvioita keskenään. (Ely ym. 2010.) Asenteiden, tietojen tai taitojen muuttuminen on käyttäytymisen muutoksen edellytys (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2005, 22). Todettuja oppimisen tuloksia: itsetuntemus, joustavuus, tehokkuus, organisaatioon sitoutuminen ja työtyytyväisyys (Ely ym. 2010).
Käyttäytyminen Keskitytään siihen, miten valmennettava on onnistunut valmennuksen tavoitteiden saavuttamisessa ja miten käyttäytyminen on muuttunut (Ely ym. 2010).	Edellytetään palautetta muiltakin kuin valmennettavalta. Tietoa kerätään esimerkiksi valmennettavan tai hänen alaistensa ennen valmennusprosessia ja sen jälkeen tehdyistä 360 ° arvioinneista (Ely ym. 2010.)
Tulokset organisaation tasolla Tuloksia, joita valmennuksesta seuraa organisaation liiketoiminnalle (Santos & Stuart 2003).	Edellytetään tietoja muiltakin kuin valmennettavalta. Yleensä luotettu valmennettavien arvioihin siitä, mikä on valmennuksen hyöty organisaatiolle. (Ely ym. 2010.) Raportoituja tuloksia: kasvu tuottavuudessa, laadussa, asiakaspalvelussa, parantuneet suhteet sidosryhmiin, parantunut tiimityöskentely, lisääntynyt työtyytyväisyys ja vähentyneet konfliktit (McGovern ym. 2001).

Aiemmat tutkimukset

Johdon valmennusta käsittelevät tutkimukset perustuvat usein valmentajan näkökulmasta tehtyihin haastatteluihin ja tarkkailuun. Tämän vuoksi valmennettavien esimiesten näkökulman tarkastelu lisää tietoa valmennuksesta. Joo (2005) loi valmennukselle käsitteellisen viitekehksen, joka löytyy kuviosta 2. Valmentajan rehellisyys, luotettavuus ja kokemus sekä hyvä valmennussuhde vaikuttavat myönteisesti valmennusprosessiin ja valmennustuloksiin. Valmennettavan hyvällä palautteen vastaanottokyvyllä on myönteinen vaikutus käyttäytymisen muutokseen palautteen kautta tapahtuvan itsetuntemuksen lisääntymisen ja oppimisen kautta. Palautteen vastaanottokyvyllä, lisääntyneellä itsetuntemuksella ja oppimisella on myönteinen vaikutus yksilön ja organisaation menestykseen. Lisääntynyt itsetuntemus vaikuttaa tyytyväisyyteen ja oppiminen vaikuttaa suorituskyykyyn ja työtyytyväisyyteen. Organisaation tuella on myönteinen vaikutus valmennusprosessiin ja tuloksiin. (Joo 2005.)



Kuvio 2: Tuloksellisen johdon valmennuksen käsitteellinen viitekehys

Lähde: Joo 2005, 476.

Valmennuksesta on tehty useita kansainvälisiä tutkimuksia, mutta olen kerännyt omaa tutkimustani ajatellen vain keskeisimmät tutkimukset taulukkoon 6. Tutkimukset valitsin mukaan sen perusteella, että ne ovat tutkimukseni kannalta merkityksellisimpiä, koska niissä on tutkittu valmennuksen tuloksellisuutta tai valmennuksen tuloksiin vaikuttavia tekijöitä. Taulukossa 6 esitän tutkimuksen tekijät ja sen, mitä on tutkittu ja millaisia tutkimustuloksia on saatu. Keräsin aiemmista tutkimuksista tuoreimmat mukaan tutkimukseeni, jotta voin verrata omia tutkimustuloksiani tuoreimpaan tietoon.

Taulukko 6: Aiempien tutkimuksien tuloksia

Tekijä(t)	Tutkimus ja sen tulokset
Kampa-Kokesch & Anderson (2001)	Havaitsivat 6 teemaa, jotka nousevat esille johdon valmennuskäytäntöihin pohjautuvasta kirjallisuudesta. Teemat: 1.valmennuksen määrittely ja standardit, 2.valmennuksen tarkoitus, 3.valmennuksessa käytetyt tekniikat ja menetelmät, 4.valmennuksen vertailua esimerkiksi terapiaan, 5.valmentajien suositukset, 6.valmennuspalveluiden vastaanottajat.
Wasylyshyn (2003)	Tutki johtajien reaktiota valmentajan kanssa työskentelyyn. Johtajista 75 %:n reaktiot olivat myönteisiä. Yli kolmasosa suhtautui asiaan epäilevästi tai kielteisesti. Ulkoisten valmentajien käyttöön suhtauduttiin myönteisesti. Valmennuksen tuloksia: käyttäytymisen muutos, lisääntynyt itsetuntemus ja tehokkaampi johtaminen.
Garman, Whiston & Zlatoper (2000)	Kirjallisuuskatsaus: tutkivat yleisiä käsityksiä johdon valmennuksesta. Johdon näkemykset valmennuksesta ovat erittäin myönteisiä.
Levenson (2009)	Luokitteli aiemmin tehtyjä tutkimuksia jakamalla ne tuloksien mittaamisen tyypeihin. 1. Tyyppi: muutokset valmennettavan esimiehen johtamiskäyttäytymisessä. 2. Tyyppi: esimiehen johtamisen tehokkuuden muutokset. 3. Tyyppi: muutokset kovissa suorituskky arvioissa.
McDermott ym. (2007)	Tutkivat valmennuksen vaikuttavuuden arviointia. Valmennuksen vaikuttavuutta arvioidaan vain kolmasosassa valmennuksista. Organisaatioilta puuttuu kurrinalainen lähestymistapa valmennusprosessin johtamiseen ja valmennuksen tehokkuuden mittaamiseen. Valmennus vaikuttaa organisaation tehokkuuteen parantamalla tiimityötä ja strategian toteutumista.
Olivero, Bane & Koppelman (1997)	Tutkivat johtajia ja johdon valmennuksella saavutettavia tuloksia. Johdon valmennusta käytettiin jatkona aiemmin toteutetulle ”luokkahuone” tyylliselle valmennusohjelmalle. Valmennusohjelma yhdistettynä valmennukseen lisäsi tuottavuutta jopa 88 %:lla. Johdon valmennuksen käyttö takaa sen, että valmennusohjelman aikana hankittu tieto siirtyy taidoiksi, joita sovelletaan työssä.
Hall ym. (1999)	Tutkittiin johtajia ja valmentajia. Valmennettavat olivat hyvin tyytyväisiä valmennuksen tehokkuuteen. Valmennusprosessi tuotti valmennettaville lisäarvoa: uusia taitoja, kykyjä ja näkökulmia sekä ainakin osan suorituskky parantui.

McGovern ym. (2001)	Tutkivat valmennettavia esimiehiä ja heidän ylempiä johtajia tai henkilöstö-resurssien edustajia. Valmennetuista 84 % tunnisti esimiehen ja valmentajan välisen suhteen laadun tärkeäksi tekijäksi valmennuksen onnistumisen kannalta. Valmennuksen sisältö keskittyi parantamaan ihmissuhdetaitoja, kasvattamaan asioiden johtamistaitoja, parantamaan liiketoiminnan ketteryyttä, teknistä tai toiminnallista uskottavuutta, kasvattamaan ihmisten johtamistaitoja ja edistämään henkilökohtaista kasvua. Esimiehistä 86 % oli hyvin tai erittäin tyytyväisiä valmennusprosessiin. Esimiehistä 73 % totesi, että tavoitteet oli saavutettu hyvin tai erittäin tehokkaasti.
Smither ym. (2003)	Tutkittiin johtajia, jotka työskentelivät valmentajien kanssa ja johtajia, jotka eivät työskennelleet valmentajan kanssa. Valmennukseen osallistuneet asettivat tarkempia tavoitteita, jakoivat palautetta ja pyysivät parannusehdotuksia ylemmiltä esimiehiltään. Valmentajien kanssa työskennelleiden suorituskyky arviot olivat parantuneet valmennuksen myötä verrattuna niihin, joilla ei ollut valmentajaa.
MacKie (2007; ref. Hay Group 2002)	Ihmissuhdetaidot, muutokset johtamistyyliissä ja tiimin tehokkuus ovat valmennuksen muutoksen alueita.
Thach (2002)	360 ° palaute yhdistettynä yksilövalmennukseen kasvattaa esimiestyön tehokkuutta 60 %:lla.
Luthans & Peterson (2003)	360 ° palaute yhdistettynä valmennukseen, johtaa valmennettavan ja hänen työntehtäjänsä asenteiden muuttumiseen ja parantuneeseen organisaation suorituskykyyn.
Kombarakaran ym. (2008)	Johtamisessa ilmeni muutoksia 5 osa-alueella: ihmisten johtamisessa, suhteissa ylempiin johtajiin, tavoitteiden asettamisessa ja asioiden tärkeysjärjestyksessä, sitoutumisessa ja tuottavuudessa sekä vuoropuhelussa ja viestinnässä. Valmennuksen tulokset olivat yhdenmukaisia alkuodotuksiin nähden. Itsetuntemus, tuottavuus, tyytyväisyys ja ymmärrys omista vahvuuksista ja yrityskulttuurista lisääntyivät. Oppivat keskittämään tavoitteensa ja prioriteettinsa merkittävimpiin asioihin. Tavoitteiden asettamisen taidot lisäsivät luottamusta ja johtamisen tehokkuutta sekä kehittivät tiimityötä, osallistumista ja sitoutumista. Saivat uusia näkökulmia ja toimintatapoja. Ihmissuhde-, konfliktien ratkaisu-, vaikuttamis- ja neuvottelutaidot parantuivat. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen kehittyivät. Itseluottamus, panostus organisaatioon ja sitoutuminen työhön lisääntyivät.
Joo (2005; ref. Jarvis, 2004)	Valmennus parantaa ongelmanratkaisua, johtamis- ja ihmissuhdetaitoja, suhteita, lisää luottamusta, edistää muutoksiin sopeutumista, työ- ja yksityiselämän tasapainoa ja vähentää stressiä.
(Kortela 2006; ref. Romana)	Esimiesrooli ja toimintatavat selkiytyvät, itsetuntemus ja itseluottamus lisääntyvät, tilanteiden analysointikyky ja suunnitelmallisuus parantuvat sekä vuorovaikutus ja kommunikointi kehittyvät.
Parppei (2008, 112–128)	Valmennettavat oppivat ajattelemaan asioita eri näkökulmista, ajanhallinta ja kyky keskittyä olennaiseen kehittyivät.
Korhonen (2007, 64)	Saivat uusia näkökulmia, johtamisen perusteet ja oma rooli selventyivät, sitoutuminen lisääntyi, valmentajamainen ote, itsevarmuus lisääntyi ja työskentely tehostui.
Lehtinen (2010, 4–70)	Tuloksia: johtamistaitojen kehittyminen, itsetuntemuksen vahvistuminen, ratkaisukeskeisyys, palautteen antaminen, valmennettavan motivaatio, valmentava ote, tiimin toiminnan kehittyminen ja itsensä johtaminen.

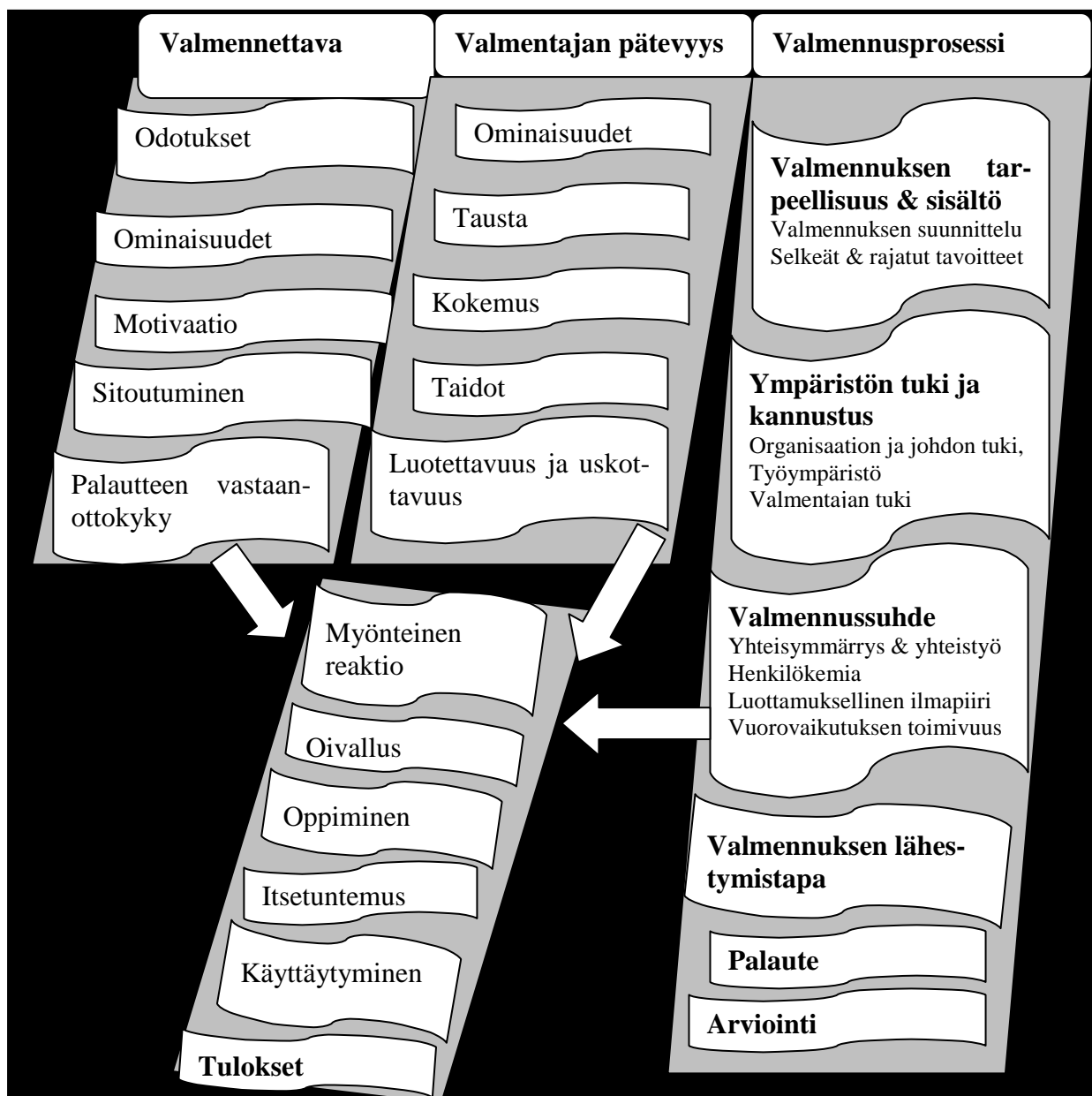
Valmennuksen teoreettisen viitekehyksen hahmottaminen on hankalaa, koska tietoa on paljon tarjolla. Valmennuksen teoriassa mielenkiintoni kohdistui aikaisempien tutkimuksien lisäksi siihen, mitkä tekijät vaikuttavat valmennuksen onnistumiseen. Esitän seuraavalla sivulla olevassa kuviossa 3 yhteenvedon siitä, mitkä asiat koen teoriassa olennaisiksi tutkimukseni kannalta. Valmennuksen onnistumiseen vaikuttavat kirjallisuuden perusteella valmennettava, valmentajan pätevyys ja valmennusprosessi. Valmennettavan odotukset ja motivaatio valmennusprosessia kohtaan, valmennettavan ominaisuudet, sitoutuminen valmennukseen ja hyvä palautteen vastaanottokyky vaikuttavat siihen, onko valmennusprosessilla onnistumisen edellytyksiä. Kirjallisuuden mukaan valmennuksen onnistumiseen vaikuttaa eniten valmennettava henkilö ja hänen halunsa oppia ja kasvaa. Valmennettavan lisäksi valmennusprosessin onnistumiseen vaikuttaa valmentajan pätevyys. Valmentajan pätevyyteen vaikuttaa valmentajan ominaisuudet, tausta, valmennuskokemus ja liike-elämän tuntemus sekä erilaiset taidot. Lisäksi valmentajan luotettavuus ja uskottavuus vaikuttavat valmennusprosessin onnistumiseen.

Valmennusprosessin onnistumiseen ja tuloksellisuuteen vaikuttaa olennaisesti valmennusprosessi. Valmennusprosessin tarpeellisuus ja valmennuksen sisällön merkityksellisyys valmennettavalle yksilölle vaikuttavat prosessin onnistumiseen. Tämän vuoksi on tärkeää, että valmennus suunnitellaan hyvin yhdessä valmennettavan kanssa ja valmennukselle on suunnitelluvaiheessa asetettava selkeät, realistiset ja rajatut tavoitteet. Tavoitteiden asettamisen apuvälineenä voidaan käyttää tiedonkeräystä, kuten 360 ° palautetta. Tiedonkeruun kautta on mahdollista avartaa valmennettavan itsetuntemusta sen suhteen, miten muut henkilöt näkevät hänet ja hänen toimintansa. Tiedonkeruuta käytettäessä valmennuksen arviointiin voidaan sisällyttää valmennettavan kehittymisestä kertova seurantapalaute, jolloin valmennettava itse voi seurata valmennuksen tuloksia. Lisäksi valmennusprosessin onnistumiseen vaikuttavaa ympäristön tuki ja kannustus. Tärkeänä nähdään etenkin organisaation, työyhteisön ja ylemmän johdon tuki valmennusprosessille. Tärkeimpiä tekijöitä valmennusprosessin onnistumiselle on valmennussuhde. Valmennussuhteen toimivuuteen vaikuttaa henkilökemia valmennettavan ja valmentajan välillä, yhteisymmärrys ja yhteistyö, luottamuksellinen ilmapiiri ja vuorovaikutuksen toimivuus. Valmennusprosessin onnistumiseen vaikuttaa lisäksi valmentajan käyttämä valmennuksen lähestymistapa, palautteenantaminen ja valmennuksen arviointi.

Yllä mainittujen tekijöiden lisäksi valmennuksen onnistumiseen vaikuttaa valmennettavan myönteinen reaktio valmennusta kohtaan ja valmennettavan oivaltaminen, joka on oppimisen

edellytyksenä. Valmennuksen tuloksellisuuteen vaikuttaa valmennettavan oppiminen ja itsetuntemuksen lisääntyminen omista vahvoista ja heikoista puolista. Itsetuntemuksen lisääntyminen on käyttäytymisen ja toimintatapojen muuttamisen edellytyksenä. Oppiminen ja käyttäytymisen muutos johtavat kirjallisuuden mukaan tuloksiin, jotka jakautuvat yksilön ja organisaation tuloksiin. Valmennusosion yhteenvetona toimii alla oleva kuvio 3.

Kuvio 3: Valmennuksen onnistumisen edellytykset



3 TUTKIMUSMENETELMÄT, AINEISTO JA ANALYYSI

Tässä luvussa esittelen tutkimukseni toteutusta. Kuvailen tutkimukseni toteutuksen vaiheita, perustelen valitsemani tutkimusmenetelmän käyttöä ja kuvaan aineistonkeruu- ja analysointiprosessia. Tutkimukseni tavoitteena on selvittää valmennuksen tuloksellisuutta esimiesten näkökulmasta tarkasteltuna. Valmennuksen tuloksellisuutta selvittääkseni toteutin laadullisen teemahaastattelututkimuksen. Tutkimuksen olen toteuttanut toimeksiantona valmennusta tarjoavalle yritykselle. Tutkimukseni kohteena ovat eri organisaatioissa työskentelevät valmennukseen osallistuneet esimiehet.

3.1 Laadullinen lähestymistapa

Olen käyttänyt tutkimuksessa laadullista lähestymistapaa, koska tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa tiheä kuvaus valmennusilmiöstä. Laadullinen tutkimus antaa Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 3) mukaan mahdollisuuden keskittyä liike-elämään liittyvien ilmiöiden monimuotoisuuden tutkimiseen niiden asiayhteydessä. Tutkimukseni avulla tuotan tietoa siitä, miten valmennus toimii liike-elämässä. Kartoitan samalla mahdollisia syitä siihen, miksi valmennus toimii joidenkin yksilöiden kohdalla paremmin kuin toisten. Tutkimukseni tarkoituksena on kuvata valmennuksen tuloksellisuutta esimiesten näkökulmasta.

Tutkimukseni etenee induktiivisesti eli aineistolähtöisesti yksittäisestä yleiseen (Eriksson & Kovalainen 2008, 306). Tutkimuksessa olen keskittynyt pieneen tapausmäärään, jota analysoin syvällisesti. Eskolan ja Suorannan (2005, 18) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tiedeellisyyden kriteeri on laatu eli käsitteellistämisen kattavuus. Aineiston kattavuudella viitataan aineiston koon, analyysin ja tulkinnan onnistumiseen sekä tutkimuksen kirjoittamisen muodostamaan kokonaisuuteen (Eskola & Suoranta 2005, 60). Kirjoittaessa pyrin siihen, että tutkimus olisi onnistunut kokonaisuus ja helposti lukijan ymmärrettävissä. Tutkimuksen viitekehysten olen jakanut käsitteellisenä ilmiönä kahteen osaan Tuomen ja Sarajärven (2009, 19) mukaan. Käsitteellisen ilmiön ensimmäisessä osassa keskityn siihen, mitä tutkittavasta ilmiöstä on tiedossa. Tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa, luvussa 2 toin ilmi sen, mitä valmennuksesta jo tiedetään, mistä näkökulmista ja miten valmennusta on tutkittu. Tutkimusraportin tulokset, pohdinta ja johtopäätös osiossa vertailen tutkimukseni tuloksia aikaisempiin tutkimuksiin. Käsitteellisen ilmiön toinen osa muodostuu tutkimusta ohjaavasta metodologiasta, joka löytyy nyt käsiteltävästä luvusta 3.

3.2 Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä

Tutkimukseni tutkimusmenetelmäksi valitsin teemahaastattelun, koska valmennusta käsittelevässä kirjallisuudessa ilmeni, että valmennuksen tuloksellisuutta on yleensä tutkittu haastatteleamalla joko valmennettavaa tai valmentajaa. Teemahaastattelu sopii tutkimukseni tarkoitukseen, koska tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa valmennuksen tuloksista valmennettavien esimiesten kokemusten kautta. Teemahaastattelun avulla on mahdollista kerätä syvällistä tietoa valmennuksen tuloksista ja vastata tutkimuskysymyksiin, joten teemahaastattelu sopii hyvin aineistonkeruumenetelmäksi. Valitsin haastattelun tutkimusmenetelmäksi sen vuoksi, että haastattelun aikana on mahdollista esittää tarkentavia kysymyksiä ja varmistaa se, että haastateltava ymmärtää kysymyksen oikein. Halusin, että haastateltavat esimiehet saavat vapaasti kertoa valitsemieni teemojen kautta valmennuskokemuksistaan. Näiden asioiden pohjalta päädyin siihen, että teemahaastattelu sopii tutkimusmenetelmäksi.

Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 51–77) mukaan suurin osa liike-elämään suuntautuvasta laadullisesta tutkimuksesta käyttää organisaatioita ja ihmisiä tiedonlähteenä. Heidän mukaansa empiiristä tietoa voi kerätä näistä lähteistä esimerkiksi haastatteleamalla. Haastattelu soveltuu tutkimukseeni, koska tutkimukseni tarkoituksena on tutkia yksilöiden kokemuksia. Teemahaastattelussa korostuvat ihmisten tulkinnat asioista, heidän asioille antamat merkitykset sekä se, miten nämä merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75). Tutkimusmenetelmänä haastattelu perustuu vuorovaikutukseen. Tämän vuoksi haastattelu on konteksti- ja tilannesidonnainen tieteellinen metodi ja tutkimustuloksiin sisältyy aina tulkintaa. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 11–12.)

Teemahaastattelusta voidaan käyttää nimitystä fokusoitu haastattelu. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä. Puolistrukturoidussa haastattelussa ei ole olemassa valmiita vastausvaihtoehtoja. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä, koska haastattelun aihepiirit ovat etukäteen määriteltäviä ja ne ovat kaikille tutkimukseen osallistuville haastateltaville samat. Teemahaastattelun kysymyksillä sen sijaan ei ole tarkkaa muotoa, vaan sanojen ja kysymysten järjestystä on mahdollista vaihdella. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 45–48.) Teemahaastattelu mahdollistaa strukturoitua haastattelua laajemmat mahdollisuudet yksittäisten tulkintojen esittämiseen (Eskola & Suoranta 2005, 88). Teemahaastattelu on strukturoituun haastatteluun verrattuna keskustelunomaisempi (Eriksson & Kovalainen 2008, 82). Teemahaastattelu lähtee oletuksesta, että kaikkia yksilön kokemuksia ja ajatuksia voidaan tutkia (Hirsjärvi & Hurme 2009, 48).

Keskeinen teemahaastattelua ohjaava työväline on teemahaastattelurunko, joka antaa haastatteluille muodon. Teemahaastattelurunko varmistaa sen, että olennaiset kysymykset esitetään. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 108.) Haastattelurungon avulla muistaa, mitä on jo käsitelty, mitä pitää vielä käsitellä ja mitä on vielä syvennettävä (Koskinen ym. 2005, 108–109). Eskolan ja Suorannan (2005, 86) mukaan teemahaastattelussa tulisi olla mukana vain tukilista käsiteltävistä asioista, ei valmiita kysymyksiä. Koskisen ym. (2005, 108–109) mukaan teemahaastattelurungossa tulisi olla vain muutama pääkysymys.

Tutkimukseni haastatteluissa minulla oli mukana useita valmiiksi mietittyjä haastattelukysymyksiä, jotka löytyvät liitteestä 2. Sovelsin teemahaastattelu tutkimusmenetelmää teemahaastattelurungon kohdalla siten, että olen sisällyttänyt siihen etukäteen miettimiäni kysymyksiä enemmän kuin haastattelurungossa kirjallisuuden perusteella yleensä on. Halusin kartoittaa laajasti sen, mitkä tekijät vaikuttavat valmennusprosessin onnistumiseen ja tuloksellisuuteen. Tämän lisäksi haastattelukokemukseni oli melko olematon, joten halusin varmistaa tarkan kysymyslistan avulla sen, että saan olennaisiin asioihin vastauksen. Tutkimushaastatteluissa käytin teemahaastattelurungossa olleita kysymyksiä kysymyslistan mukaisesti vain ensimmäisten haastattelujen yhteydessä, joiden jälkeen haastattelurunko oli mukana enemmänkin muistin tukena. Ensimmäisten haastattelujen jälkeen haastattelukysymysten muoto ja järjestys vaihtelivat, koska muistin ulkoa, millaisiin asioihin haastattelun aikana on saatava vastaus. Haastattelukokemuksen kertyessä valmiiden kysymysten käyttö väheni ja osasin tehdä tarkentavia kysymyksiä haastattelurungon ulkopuolelta. Haastattelut muuttuivat kokemuksen kertyessä keskustelunomaisempaan suuntaan, joka on hyvin tyypillistä teemahaastattelulle.

3.3 Tutkimusaineiston kerääminen ja tutkimuksen toteutus

Teemahaastattelurungon laadinta ja koehaastattelu

Tutkimuksen ensimmäinen vaihe kirjallisuuskatsauksen kirjoittamisen jälkeen oli teemahaastattelurungon laadinta ja testaaminen koehaastattelun avulla. Teemahaastattelujen teemarunkoa laatiessani hyödynsin osittain Kirkpatrickin mallia valmennuksen vaikuttavuudesta, taulukko 5. En kuitenkaan noudattanut mallia täysin, koska kirjallisuuden perusteella valmennettavien on ollut hankalaa erotella oppimaansa ja käyttäytymistään toisistaan. Kirjallisuuden mukaan käyttäytymisen muutoksien ja organisaation tason tuloksien arvioimiseksi olisi käytettävä muitakin tiedonlähteinä kuin pelkästään valmennettavaa. Näiden asioiden vuoksi en noudattanut mallia tarkasti, vaan sovelsin mallia tutkimukseni tarkoituksiin sopivaksi. Tee-

mahaastatteluissa käsittelen reaktio-, oppimis-, käyttäytymis- sekä tulosteemaa. Kirkpatrickin mallin tasoa neljä olen soveltanut siten, että taso on tuloksia yksilötasolla. Teemahaastattelurunko sisälsi lopulta neljä teemaa ja teemoihin liittyneitä kysymyksiä.

Pyrin muotoilemaan teemahaastattelurungon kysymykset mahdollisimman yksinkertaiseen muotoon. Haastattelukysymyksiä laatiessani jaoin kysymyksiä kolmeen osaan. Haastattelun kehyksen muodostivat pääkysymykset. Toinen osa muodostui tarkentavista kysymyksistä, joiden tarkoitus oli rohkaista haastateltavia täydentämään vastauksiaan. Kolmannen osan muodostivat jatkokysymykset, jotka olivat edellä mainittuja kysymyksiä yksityiskohtaisempia. (Aaltola & Valli 2007, 37; Hirsjärvi & Hurme 2009, 106.)

Päätimme tutkimuksen toimeksiantajan kanssa, että teen ainakin yhden koehaastattelun tutkimusta varten, koska koehaastattelun avulla on mahdollista testata haastattelurungon toimivuutta. Valitsin koehaastatteluun sellaisen esimiesvalmennettavan, joka ei tule osallistumaan varsinaiseen tutkimukseen. Koehaastattelun toteutin helmikuussa 2011, kun teemahaastattelurungon lopulliseksi tarkoitettu versio oli valmis. Kävin tekemässä yhden koehaastattelun, jonka avulla sain testattua haastattelurunkoa, rungon toimivuutta, teemojen järjestystä ja haastattelun keskimääräistä kestoaikaa. Koehaastattelu kesti noin tunnin, joten tiesin sen perusteella ilmoittaa varsinaiseen tutkimukseen osallistuville haastateltaville sen, kuinka paljon heidän tulisi varata aikaa tutkimushaastattelua varten.

Tutkimushaastatteluiden toteuttaminen ja aineiston kerääminen

Tutkimukseni tarkoituksena on selvittää valmennettujen esimiesten kokemusten kautta valmennuksen tuloksia. Tämän vuoksi haastatteluun valittavien henkilöiden on oltava esimiehiä, jotka ovat itse osallistuneet valmennusprosessiin. Tutkimukseen valittavilla henkilöillä on oltava omakohtaista kokemusta valmennuksesta. Tutkimusta varten haastateltavat henkilöt on valittu mukaan Psykologian TietoTaito Oy:n valmennukseen osallistuneista esimiehistä, kyseisen yrityksen toimesta. Olen vaikuttanut itse haastateltavien valintaan ainoastaan siten, että pyysin tutkimuksen toimeksiantajaa valitsemaan haastateltaviksi eri-ikäisiä, eri sukupuolta olevia ja eri ajan esimiestehtävissä työskennelleitä yksilövalmennukseen osallistuneita esimiehiä.

Tutkimuksen toimeksiantaja lähetti haastattelupyynnöjä mahdollisille haastateltaville siten, että heidän työntekijänsä otti yhteyttä asiakkaisiinsa. Asiakkaan kanssa työskennellyt työntekijä

kijä laittoi toimeksiantajan nimissä joillekin asiakkaitaan sähköpostiviestin. Sähköpostiviestin liitetiedostoksi tuli tutkimushaastattelupyyntö, joka löytyy tutkimuksen liitteestä 1. Viestissä pyydettiin, että ne henkilöt, jotka haluaisivat osallistua tutkimukseen, ottaisivat yhteyttä minuun. Tällä kyseisellä menettelytavalla halusimme toimeksiantajan kanssa varmistua siitä, että henkilöt osallistuvat tutkimukseen omasta halustaan. Menettely oli eettisesti oikein, koska toimeksiantaja ei luovuttanut minulle asiakkaidensa tietoja ilman heidän lupaansa.

Pyrin huomioimaan toimeksiantajan lähettämässä sähköpostiviestin liitteessä kirjallisuudesta lukemiani näkökulmia. Kerroin ensikontaktissa lyhyesti tutkimuksesta ja siitä, mikä on tutkimuksen aihe ja tarkoitus. Selvitin, että toteutan tutkimuksen teemahaastatteluna ja esittelin teemat, joita tulen haastattelussa käsittelemään. Tämän vuoksi haastatteluun pyydytyille henkilöille muodostui jonkunlainen mielikuva siitä, millainen haastattelu olisi. Pyrin haastattelupyynnössä motivoimaan henkilöitä mukaan tutkimukseen sillä, että he saisivat varsinaisen tutkimusraportin itselleen kun gradu on valmis.

Toimeksiantajan lähettämien viestien jälkeen haastatteluun halukkaat ottivat yhteyttä minuun haastattelun sopimista varten. Tässä samassa yhteydessä kysyin haastateltavilta lupaa haastattelun nauhoitukseen. Haastatteluajan sopimisen jälkeen lähetin haastateltaville sähköpostina vahvistusviestin tapaamisajasta ja -paikasta sekä haastattelussa käsiteltävistä teemoista. Tutkimushaastattelut toteutin yksilöhaastatteluina siten, että kävin haastattelemassa tutkimukseen valittuja henkilöitä heidän työpaikallaan tai vaihtoehtoisesti heidän kotonaan. Käytin haastatteluiden tallentamiseen diginauhuria. Ensimmäiset haastattelut tein pidemmällä tapaamisvälillä, mutta loput haastatteluista toteutin nopeammalla aikataululla. Muutaman kerran tein kaksi haastattelua saman päivän aikana. Kaiken kaikkiaan aineistonkeruuseen kului aikaa kaksi kuukautta. Kaikki varsinaiset tutkimushaastattelut tapahtuivat maalis-huhtikuun 2011 aikana.

Hirsjärven ja Hurmeen (2009, 58) mukaan yksi tärkeimmistä kysymyksistä haastateltavien valintaprosessissa on ratkaista haastateltavien määrä. Tein tutkimukseen haastatteluja yhteensä 10 kappaletta ja näiden lisäksi yhden koehaastattelun. Laadullisessa tutkimuksessa aineistonkeruussa voidaan käyttää aineiston riittävyyteen viittaavaa saturaation käsitettä. Saturaatio eli kylläntyminen tapahtuu silloin, kun samat asiat alkavat ilmetä haastatteluissa ja tutkimusongelman kautta mitään uutta tietoa ei enää ilmene. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 182.) Aineiston kylläntyessä uudet haastateltavat eivät antaisi enää mitään olennaisesti uutta tietoa. Tässä tilanteessa voidaan todeta, että haastatteluja on tehty riittävästi. (Aaltola & Valli 2007, 41.) Huomasin tutkimushaastatteluja tehdessä, että aineisto kylläntyi seitsemännen

haastattelun kohdalla. Samankaltaisuus alkoi ilmentyä siten, että tietyt teemat nousivat esille toistuvasti eri esimiesten haastatteluissa.

Tutkimukseen keräämääni aineistoa säilytän itselläni tutkimuksen julkaisuun saakka. Tutkimuksen julkaisemisen jälkeen poistan litteraatiot tietokoneeltani ja tämän kautta hävitän tutkimukseen keräämäni haastatteluaineiston. (Eriksson & Kovalainen 2008, 53; Tuomi & Sarajärvi 2009, 133.)

3.4 Tutkimusaineiston analyysi

Haastatteluiden jälkeen aineiston ensimmäinen käsittelyvaihe oli haastatteluista kerätyn aineiston purkaminen tekstiksi. Purin ääninauhoituksen tekstiksi, jotta saan aineiston paremmin hallittavaan muotoon. Tätä vaihetta kutsun tutkimuksessani litteraatioksi (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 13). Tein litteraatiot siten, että purin haastattelut auki nauhalta sanatarkasti. Litteroin haastattelut viimeistään kolmen päivän sisällä haastattelusta. Tutkimuksessa analysoitavana aineistona olivat haastatteluaineistot.

Eskolan ja Suorannan (2005, 56) mukaan kerättyjen tietojen käsittelyssä keskeisiä asioita ovat luottamuksellisuus ja anonymiteetti. Anonymiteetti tarkoittaa sitä, että tutkimukseen osallistuneiden identiteetit pidetään salassa (Eriksson & Kovalainen 2008, 302). Aineistoa anonymisoitaessa tunnistetiedot poistetaan, kuten haastateltavan nimi ja työpaikka (Kuula & Tiitinen 2010, 452). Päätimme tutkimuksen toimeksiantajan kanssa, että tutkimukseen ei tule tunnistetietoja, jotka voisivat paljastaa haastateltavien henkilöllisyyden tai heidän työnantajansa. Poistin tutkimuksesta tunnistetiedot, koska tunnisteen säilyttäminen haastatteluaineistossa ei ollut analyysin tai tutkimuksen tuloksien kannalta olennaista.

Kirjallisuuden perusteella aineiston analysointiin on olemassa erilaisia lähestymistapoja (Hirsjärvi ym. 2009, 208). Tutkijan valitsema näkökulma, tutkimusongelma ja tutkimuskysymysten asettelu muovaavat aineiston lähestymistapaa (Ruusuvuori ym. 2010, 11–12). Tutkimukseen kerättyä aineistoa olen analysoinut sisällönanalyysin avulla. Elon ja Kyngäksen (2008) mukaan induktiivista sisällönanalyysiä käytetään silloin kun ilmiötä ei ole käsitelty aikaisemmissa tutkimuksissa, ilmiöstä ei ole olemassa tarpeeksi aiempaa tietoa tai kun aiempi tieto on hajanaista. Tutkimuksessa olen käyttänyt sisällönanalyysia induktiivisella lähestymistavalla, vaikka valmennusilmiötä on käsitelty aikaisemmissa tutkimuksissa ja siitä on olemassa paljon tietoa. Kirjallisuuden perusteella aiempi tieto on kuitenkin hajanaista ja valmennuksen

tuloksellisuudesta ei ole olemassa tarpeeksi tietoa. Tämän vuoksi olen päättänyt käyttämään induktiivista lähestymistapaa deduktiivisen sijaan. (Elo & Kyngäs 2008.)

Tutkimuksessani haastattelujen litterointien jälkeen, tutustuin haastatteluaineistoon lukemalla aineistoa läpi. Aluksi luin yhteen kertaan läpi kaikkien haastattelujen litteroinnit siten, että tarkistin nauhoituksen avulla, että olin litteroinut haastattelut sanatarkasti oikein. Tämän jälkeen järkeistin aineistoa lukemalla sitä läpi useampaan kertaan, jotta kykenin hahmottamaan aineiston olennaiset piirteet. Etenin tutkimuksessa litteroinnin ja aineiston lukemisen jälkeen siten, että käsittelin yhtä haastattelua kerrallaan. Kävin haastattelut läpi siten, että haastattelun teemojen ja kysymyksien mukaisesti poimin koodausrunkoon jokaisen teeman ja kysymyskonaisuuden alle haastateltavan vastaukset kyseiseen asiakokonaisuuteen liittyen. Koodasin jokaisen haastattelun kyseisellä tavalla läpi ja tämän kautta sain järjestettyä aineistoa teemoittain. Koodirungon valmistumisen jälkeen palasin takaisin haastatteluaineistoihin tarkistamaan, että koodit olivat paikkansa pitäviä.

Alasuutarin (2007, 39) mukaan analyysiin kuuluu havaintojen pelkistäminen. Pelkistäminen on informaation tiivistämistä (Tuomi & Sarajarvi 2009, 109). Tutkimuksen aineistoa tarkastellessa pyrin kiinnittämään huomiota siihen, mikä on olennaista tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen ja kysymyksenasettelun kannalta. Aineiston analyysissä keskityin siihen, miten esimiehet kuvailivat valmennuksen ja tuloksellisuuden suhdetta, mitä valmennukseen osallistuneet esimiehet olivat oppineet valmennuksessa ja millä tavoin valmennus on vaikuttanut heidän työskentelyynsä. Teemojen ja kysymyksien avulla pilkoin ja ryhmittelin aineistoa eri aihepiirien mukaisesti. Aineiston pilkkominen osoittautui helpoksi, koska haastattelun teemat muodostivat aineistolle kehikon, jonka avulla kerättyä aineistoa pystyi lähestymään jäsenytyneesti (Tuomi & Sarajarvi 2009, 93). Teemahaastattelurunko toimi aineiston koodauksen oivallisena apuvälineenä (Eskola & Suoranta 2005, 152).

Koodauksen jälkeen, ryhmittelin ja yhdistin aineistosta nousseita saman merkityksen sisältäviä koodeja laajemmiksi luokiksi ja annoin luokille koodien sisältöä kuvaavia otsikoita. Luokittelun lähtökohtana oli analyysiyksilön valinta. Tutkimuksessa analyysiyksikkönä ovat teemat, joten käytin sisällönanalyysin muotona temaattista analyysia. (Elo & Kyngäs 2008.) Analysoinnin tuloksena syntyi luokkia, jotka kuvaavat valmennuksen tuloksellisuutta ja valmennukseen liittyviä asioita. Luokittelun kautta sain aineistoa paremmin hallittavaan muotoon. Luokkien luomisen jälkeen vertailin luokkia keskenään ja tarkistin, että luokat olivat keskenään erilaisia ja luotettavia. Tämän jälkeen purin analysoimaani aineistoa muodostamani

luokkien ja luokkien sisältöjen avulla tekstimuotoon. Tutkimuksen tuloksia kuvaan aineistosta muodostamani luokkien ja niiden sisältöjen kautta. En käytä tutkimusraportissa puhesitaatteja, koska en näe sitä tutkimustuloksien raportoinnin kannalta olennaiseksi.

3.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Reliabiliteetti ja validiteetti tarjoavat peruskehysten tutkimuksen arvioinnille. Kirjallisuudessa ei ole selvää mielipidettä siitä, voiko haastattelututkimusta arvioida reliabiliteetin ja validiteetin avulla. (Eriksson & Kovalainen 2008, 291–292.) Tutkimukseni kohdalla olen päätenyt siihen, että en käytä reliabiliteetin validiteetin kriteerejä tutkimukseni arvioinnissa.

Tutkimuksessa olen noudattanut tutkimuksen suunnittelusta, toteutukseen ja raportointiin saakka tieteelliselle tiedolle asetettuja vaatimuksia (Behm 2008, 30–31). Olen pyrkinyt toimimaan eettisesti oikein koko tutkimusprosessin ajan. Tutkimuksessa olen huomionut haastateltavien oikeudet (Hirsjärvi & Hurme 2009, 101). Tiedotin haastateltaville ennen haastattelua tutkimuksesta, sen tarkoituksesta, menettelytavoista ja luotettavuudesta sekä haastattelujen nauhoittamisesta. Selvitin haastateltaville ennen haastattelua, että huolehdin raportoinnissa heidän yksityisyydestään. Kerroin, miten käytän kerättyjä tietoja ja lupasin tutkittaville anonymiteetin. Tutkimuksessa pyrin välttämään haastattelujen virhetulkintoja. Tein tarkentavia kysymyksiä silloin kun tuntui, että ne ovat tarpeellisia tulkinnan oikeellisuuden varmistamiseksi. Tämän kaiken perusteella arvioin, että olen toiminut tutkimuksen aineistoa kerätessäni eettisesti oikein.

Olen kuvannut tutkimuksessa tekemäni valinnat, tutkimuksen toteutuksen ja aineiston analyysin etenemisen sekä sen, miten olen päätenyt tutkimustuloksiin (Tuomi & Sarajärvi 2009, 141; Ruusuvaori ym. 2010, 27). Tutkimuksessa olen kuvannut tutkittavien valmennuskokemuksia ja tutkittavien käsityksiä valmennuksen tuloksellisuudesta. Tutkimuksen tuloksiin sisältyy tutkimusaineistosta tekemäni tulkintaa. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 189.) Tutkimuksessa osoitan selkeästi sen, mikä on omaa tulkintaani, mitkä ovat tutkimustuloksiani ja mitkä ovat muiden kirjoittajien tekstejä.

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä käyttämästäni kirjallisuudesta valtaosa on julkaistu viimeisen kymmenen vuoden sisällä. Lisäksi olen lukenut uudemmissa artikkeleissa käytettyjä aiemmin julkaistuja artikkeleita, jotta toissijaisia lähteitä ei jäisi tutkimukseen. Käytin viitekehyksessä ensisijaisesti tieteellisiä artikkeleja materiaalina oppikirjojen sijaan. Kriitti-

sesti arvioituna uskon, että tutkimukseen valitsemani kirjallisuuslähteet ovat luotettavia. Kaiken tämän perusteella tutkimuksen teoriaosuus on luotettava.

Tutkimuksessa olen noudattanut hyvää tieteellistä käytäntöä, olen ollut rehellinen ja huolellinen tutkimustyössä, tutkimuksen ja sen tuloksien arvioinnissa sekä niiden raportoinnissa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 132). Käytin tutkimuksessa tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä (Behm 2008, 30). Tämän kaiken perusteella arvioin, että tutkimus ja sen tulokset ovat luotettavia.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimuksessa tarkastelen esimiehille kohdistetun valmennuksen tuloksia. Tutkimuksen tavoitteena on vastata tutkimuskysymyksien avulla siihen, miten valmennukseen osallistuneet esimiehet määrittelevät valmennuksen ja tuloksien välistä suhdetta. Selvitin tutkimuksessani haastattelujen kautta valmennettavien esimiesten reaktioita valmennukseen, mitä valmennettavat ovat oppineet valmennuksesta ja miten he hyödyntävät valmennuksesta opittua työssään. Tämän avulla sain tietoa siitä, millaisia tuloksia valmennuksella on saavutettu ja kuinka tyytyväisiä esimiehet olivat valmennusprosessiin. Lisäksi keräsin tietoa valmennusprosessin onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä.

Raportoin tutkimuksen tuloksista luotettavasti ja tuon esille haastateltavien näkökulmaa. Raportissa näkyy oma tulkintani. Tutkimuksessa esitän selkeästi sen, mitkä ovat omia johtopäätöksiäni ja mitkä asiat ovat nousseet esille haastatteluissa. Tutkimuksen tuloksia kuvaan haastatteluaineistosta muodostamani luokkien ja niiden sisältöjen kautta. En käytä tutkimusraportissa puhesitaatteja, koska en näe sitä tutkimustuloksien raportoinnin kannalta olennaiseksi.

4.1 Valmennusprosessin lähtökohdat

Tutkimukseen osallistuneiden esimiesten tausta

Esimiehet kertoivat haastattelujen alussa, millainen asema heillä on organisaatiossa ja mikä heidän työtoimenkuvansa on. Osa esimiehistä kertoi lyhyesti siitä, miten he olivat päätyneet kyseiseen organisaatioon töihin ja nykyiseen työtoimenkuvaansa. Esimiesten tehtävänimikkeet olivat johtaja, päällikkö tai koordinaattori. Anonymiteetin säilyttämiseksi esittelen hyvin lyhyesti sen, mitä haastateltavien työtoimenkuviin kuuluu. Haastatelluista esimiehistä osa toimi ylimmässä johdossa, jolloin heidän työtoimenkuvansa muodostui johtamisen johtamisesta. Esimiehien vastuisiin kuului esimerkiksi taloudesta, toiminnan suunnittelusta ja kehittämisestä, laadusta, tuotekehityksestä ja tuotehallinnasta sekä henkilöstöasioista vastaaminen.

Esimiehet olivat työskennelleet nykyisen työnantajansa organisaatiossa 5 vuodesta aina jopa 27 vuoteen saakka, mikäli organisaation nimien muutoksia ei huomioda. Suurin osa esimiehistä oli toiminut esimiestehtävissä pitkään ja esimieskokemus vaihteli keskimäärin 5 vuodesta yli 10 vuoteen välillä. Osa esimiehistä ei osannut sanoa tarkasti sitä, milloin heidän esimiehen uransa oli alkanut. Ajan kuluessa vastuut ja toiminta olivat laajentuneet työnjohdollisista työtoiminnan tai projektipäällikön tehtävien vastuista esimiesvastuuseen, jossa oli alaisia.

Esimiesten mukaan työtoiminnan tai projektitoiminnan tehtävät olivat olleet hyvin pitkälti johtamista, mutta siihen ei ollut sisältynyt hallinnollista esimiesasemaa ja työ oli ollut enemmän asiantuntijajohtamista.

Esimiesten organisaatioissa hyödynnettiin valmennusta henkilöstönkehittämisessä. Osassa organisaatioista valmennusta hyödynnettiin erilaisiin esimieskoulutuksiin liittyvänä kehittämismenetelmänä. Organisaatiot olivat esimieskoulutuksen tai esimiesten ryhmävalmennuksen yhteydessä tarjonneet mahdollisuutta kokeilla yksilövalmennusta. Joidenkin esimiesten mukaan he olivat hakeutuneet valmennukseen oma-aloitteisesti. Haastatellut esimiehet olivat osallistuneet valmennukseen omasta halustaan.

Osalla esimiehistä oli takanaan useampia valmennuksia, sekä ryhmä- että yksilövalmennuksia. Tämän vuoksi pyrin haastatteluissa rajaamaan esimiehiä siten, että pyysin heitä miettimään toimeksiantajan tarjoamaa yksilövalmennusta. Valmennukseen osallistumisen taustalla oli kokemus ryhmävalmennuksesta tai esimiehet olivat ylenemisen yhteydessä halunneet hyödyntää tarjotun valmennus mahdollisuuden. Esimiehet painottivat, että organisaatiossa tarjotaan valmennusta tapauskohtaisesti. Valmennusta tarjotaan silloin kun valmennettavalla on siihen tarve, työtoimenkuvassa tapahtuu muutoksia, organisaation toiminta laajenee tai organisaatiossa on käynnissä muutosprosessi. Organisaatiot kouluttavat henkilöstöään aktiivisesti ja esimiehille on olemassa paljon johtamiseen liittyviä koulutuksia. Esimiehet korostivat, että organisaation tarjoamat koulutukset ovat olleet yleensä ryhmälle tarkoitettuja. Osa esimiehistä oli kyllästynyt tehottomiksi koettuihin ryhmäkoulutuksiin ja valmennus kiinnosti esimiehiä prosessin henkilökohtaisuuden vuoksi.

Seitsemän esimiestä oli päättänyt valmennusprosessinsa ennen tutkimushaastatteluja. Näistä viidellä valmennusprosessi oli loppunut noin vuosi ennen haastattelun ajankohtaa ja kahdella esimiehellä noin puoli vuotta ennen haastattelua. Kolmella esimiehellä prosessi oli vielä kesken tutkimushaastattelujen aikaan. Näistä kahdella prosessi oli jäänyt peruuntuneiden tapaamisten ja kiireiden vuoksi yhtä tapaamista vaille kesken. Yhdellä esimiehellä oli vielä haastattelun aikoihin yksi kerta sovitusta tapaamisista jäljellä. Tämän perusteella esimiehet olivat hyvin lähellä valmennusprosessin päättämistä tai valmennusprosessin päättäneitä. Valmennusprosessin kesto vaihteli esimiesten tarpeiden mukaan kolmesta kuukaudesta yhteen vuoteen. Valmennusprosessissa tapaamisten aikaväli oli ollut noin kerran kuukaudessa. Osalla esimiehistä tapaamisväli oli prosessin alussa saattanut olla tiiviimpi. Valmennuksissa tapaa-

misaikaa oli ollut noin 1-2 tuntia kerrallaan. Valmennusprosessin kesto, tapaamisten aikaväli ja kesto olivat yhtenäisiä kirjallisuuteen verrattuna.

Avoin ja odottava asenne valmennusta kohtaan: keskustelua, tukea ja työkaluja

Pyysin esimiehiä miettimään reaktioita kartoittaessani yksilövalmennuksista ensimmäistä. Tästä johtuen osalta esimiehistä omat ennakko-odotukset tai -asenteet valmennusprosessia kohtaan olivat unohtuneet, koska ensimmäiseen valmennukseen osallistumisesta oli kulunut kauan aikaa. Esimiehet suhtautuivat valmennukseen ennen omaa prosessiaan myönteisesti tai neutraalisti. Esimiehet odottivat, että valmennuksessa keskustellaan luottamuksellisesti ulkopuolisen henkilön kanssa kasvokkain johtamiseen liittyvistä hankalista ja ongelmallisista tilanteista. Esimiehet odottivat saavansa valmennuksesta työkaluja esimiestehtäviin, joiden avulla he selviäisivät jatkossa erilaisista tilanteista. Esimiehet toivoivat saavansa työkaluja, joiden ansiosta he kykenisivät irtautumaan työstä vapaa-ajallaan ja työkaluja, jotka auttaisivat ajanhallinnassa, työtehtävien rajaamisessa ja selkeyttämisessä. Esimiehet odottivat, että valmennuksessa käytäisiin läpi organisaatiossa tapahtuvaa muutosprosessia ja he saisivat tukea johtamiseensa. Esimiehet toivoivat, että heidän ymmärryksensä lisääntyisi muutoksessa koettuun vastarintaan liittyen.

Esimiehet osallistuivat valmennukseen uteliaalla, avoimella ja odottavalla asenteella. Esimiehillä ei etukäteen ollut tarkkaa käsitystä siitä, mitä valmennuksessa tapahtuu ja millaisista aiheista siellä keskustellaan. Osalla ei ollut mitään suurempia ennakko-odotuksia tai asenteita valmennusta kohtaan, vaan heidän asenteensa oli neutraali. Esimiehistä osa koki, että he olivat suhtautuneet valmennukseen myönteisesti. Esimiehet olivat tietoisia siitä, että jotkut ihmiset ajattelevat, että on heikkouden merkki jos esimies käy valmennuksessa. Esimiesten myönteiseen asenteeseen oli vaikuttanut se, että aiempaa esimieskokemusta ei ollut pohjalla, jonka vuoksi valmennukseen oli olemassa selkeä tarve. Lisäksi se oli vaikuttanut myönteiseen asenteeseen, miten valmennus oli esitetty organisaation taholta. Myönteiseen mielikuvaan oli vaikuttanut myös se, että valmennusta oli pidetty työyhteisössä tärkeänä ja esimiesten kollegat olivat osallistuneet valmennukseen ja he olivat kertoneet valmennuskokemuksistaan.

Esimiesten mukaan heillä oli käsitys, että valmennuksen tarve voi olla eri henkilöillä hyvin erilainen ja tarpeen mukaan valmennuksen kesto voi vaihdella. Esimiehet ajattelivat, että valmennusta käytetään pelkästään ongelmatilanteissa tai ongelmien ennaltaehkäisemisessä. Valmennusta pidettiin kalliina, henkilökohtaisena ja lyhyenä prosessina. Esimiehet painotti-

vat, että valmennus nimikkeen alla on tarjolla monenlaista kehittämismenetelmää ja asiakkaiden on hankala erottaa niitä toisistaan, koska rajat ovat häilyvät eri menetelmien välillä.

Valmennus - tehokas oppimisprosessi, jonka avulla kehitetään ammattitaitoa

Esimiesten käsitykset muuttuivat valmennusta kohtaan valmennuskokemuksen myötä, joillakin enemmän kuin toisilla. Joillakin esimiehillä käsitys oli muuttunut alkuodotuksia paremmaksi, koska esimiehet hyödynsivät valmennuksesta oppimiaan työkaluja ja he olivat kehittäneet työskentelyään. Joidenkin mukaan käsitys ei ollut muuttunut alkukäsitykseen verrattuna, vaan asenne oli säilynyt myönteisenä. Esimiehet kokivat, että käsitys ei ollut muuttunut, koska he olivat tunteneet valmentajansa ennen valmennusprosessia. Tämän vuoksi esimiehet olivat tietäneet, mitä valmennukselta voi odottaa ja heidän kokemukset vastasivat alkuodotuksia.

Esimiesten käsitys oli muuttunut valmennuskokemuksen aikana siten, että tietämys kasvoi valmennuksen suhteen. Valmennettavat tiesivät, mitä hyvältä valmennukselta ja pätevältä valmentajalta voi odottaa. Esimiehet tajusivat, että valmennusta käytetään ongelmatilanteiden lisäksi ammattitaidon kehittämisessä ja valmennus on monimuotoista asiantuntija avun hyödyntämistä. Esimiehet oppivat, että valmennuksessa käytetään erilaisia menettelytapoja valmennettavien erilaisten tarpeiden mukaan. Valmennuksen lähtötilanteesta ja valmennettavan sitoutumisesta riippuu se, mitä valmennettavan alkukäsitykselle tapahtuu prosessissa.

Esimiehet näkivät valmennuksen hyödyllisenä työkaluna ja oppimisprosessina, jossa valmennettavan haaste on se, miten hän osaa oppimiaan asioita soveltaa. Valmennuksessa valmennettava saa uusia näkökulmia, oivaltaa asioita ja valmentaja toimii peilinä, jonka avulla valmennettava huomaa omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Valmennuksessa opitaan asioita vuoropuhelun kautta. Valmennuskeskusteluissa päästiin syvemmälle valmennettavan tarpeisiin, kuin mitä esimiehet olivat prosessin alussa odottaneet. Valmennus on lämminhenkinen, rento ja tehokas kehittämismenetelmä. Valmentaja esittää kysymyksiä ja valmennettava pohtii asioita. Osa esimiehistä koki, että valmennus on terapeutin menetelmä, koska se on hyvin pitkälti keskustelua ja pohdiskelua.

Ympäristön tuki - henkilökohtainen prosessi, johon suhtaudutaan myönteisesti

Organisaatiot tukivat valmennusta tarjoamalla esimiehille mahdollisuuden osallistua valmennukseen ja maksamalla sen. Esimiehet kokivat, että heitä kannustetaan ammattitaidon kehittämiseen ja organisaatiossa suhtaudutaan valmennukseen myönteisesti, asiallisesti ja kannus-

tavasti. Valmennuksen tarjoaminen tarkoitti esimiehille sitä, että organisaatio näkee henkilöstön tärkeäksi ja valmennuksen merkitys on ymmärretty organisaatioissa.

Esimiehistä valmennusta ei voi tukea, koska valmennusprosessi on hyvin henkilökohtainen luonteeltaan. Työyhteisön tuki on tullut sitä kautta, että valmennusta ei ole väheksytty tai kyseenalaistettu organisaatiossa. Esimiesten mukaan heillä oli joidenkin kanssa organisaatiossa puhetta siitä, millaisia ajatuksia valmennuksessa oli tullut ja mitä hyötyä siitä oli. Esimiehet kokivat, että yksilövalmennuksessa käyminen on ollut heidän oma ja henkilökohtainen asia. Tämän vuoksi esimiehet eivät odottaneet valmennukseen tukea muilta.

Valmennuksen tarkoitus: pohtia, kehittyä ja hankkia työkaluja esimiestyöhön

Esimiehet näkivät valmennuksen prosessina, joka keskittyy työhön liittyviin asioihin. Valmennuksessa käsitellyt aiheet liittyivät johtamiseen, ongelmatilanteisiin, organisaation muutosprosessiin, sekä omiin toimintatapoihin. Valmennuksen tarkoitus on se, että valmennettava kehittää itseään, hankkii valmiuksia esimiestyöhön ja jäsentää esimiesroolia.

Valmennus tarkoitti esimiehille tukea johtamiseen, haastaviin tilanteisiin ja organisaation muutosprosessiin. Lisäksi valmennus tarkoitti keskustelua, pohdiskelua, osaamisen vahvistamista, työkaluja, itsensä ja muiden parempaa ymmärtämistä, sekä uusia näkökulmia ja toimintatapoja. Valmennuksen tarkoitus on se, että valmennettava pohtii asioita ja analysoi tapahtuneita tilanteita. Tämän kautta valmennettavan ajatukset, päämäärät ja motivaatiot selvenevät.

Valmennuksen tarkoitus on mahdollistaa se, että esimiesten ongelmaratkaisutaidot kehittyvät valmennuksessa opittujen uusien näkökulmien, toimintatapojen ja ratkaisumallien kautta. Esimiesten mukaan valmennus avartaa tietoisuutta eri puolista, joita he eivät itse näe. Esimiehistä valmennus on toimintatapojen ja osaamisen vahvistamista.

Valmennuksen tavoitteet: keskustella, kehittyä ja selviytyä muutosprosessissa

Esimiehet olivat itse päättäneet valmennuksen tavoitteista. Osalla esimiehistä ei ollut mitään tiettyä tavoitetta asetettuna valmennukselle. Esimiesten tavoitteena oli käydä valmennuskeskusteluissa läpi asioita, jotka liittyivät johtamiseen ja organisaatiossa tapahtuvaan muutokseen. Tavoitteena oli organisaatiossa tapahtuvan muutoksen hallinta, läpivieminen, muutostilanteesta selviäminen sekä oman jaksamisen ylläpitäminen muutoksen keskellä. Esimiesten tavoitteet liittyivät siihen, että valmennuksessa opittaisiin uusia esimiestyössä hyödynnettä-

vissä olevia työkaluja. Valmennuksella tavoiteltiin sitä, että esimiehet oppisivat uusia ja parempia toimintatapoja eri tilanteisiin, päätöksentekokyky kehittyisi, he kehittyisivät johtajina ja heidän osaamisensa lisääntyisi.

Esimiehet kokivat ulkopuolisen ammattilaisen kanssa keskustelemisen tärkeäksi, koska esimiesten mukaan he eivät voineet esimiesroolinsa vuoksi keskustella kovin monen kanssa työstään tai ajatuksistaan. Valmennettavista oli tärkeää, että he saisivat pohtia asioita valmennuksessa, jäsentää ajatuksiaan ja he saisivat valmennuksesta tukea ja uusia näkökulmia. Valmennukselle asetetut tavoitteet liittyivät usein esimiesroolin ja tehtävien parempaan jäsentämiseen sekä työstä irtautumiseen. Esimiehet toivoivat, että he miettivät ongelma- tai ristiriitatilanteita ja hankalia päätöksiä harvemmin vapaa-ajallaan. Esimiehet halusivat olla parempia esimiehiä alaisilleen ja innovatiivisempia organisaatioilleen. Valmennuksen tavoitteena oli oppia kannustamaan alaisia oman toiminnan kautta ja saada tiimityöskentely toimimaan paremmin. Esimiehet kokivat tärkeäksi sen, että henkilöstö voi hyvin, on tyytyväinen ja motivoitunut.

Organisaation tavoitteet: esimiesten kehittyminen, hyvinvointi, motivaatio ja sitoutuminen

Organisaation arvot ja tavoitteet linkittyvät esimiesten mielestä valmennukseen. Esimiehet kokivat, että valmennus on koettu organisaatiossa tärkeäksi henkilöstön kannalta, koska organisaatio on tarjonnut valmennusta. Esimiesten mukaan pelkästään se, että valmennusta tarjotaan ja esimiesten työssä jaksamista ja osaamisen kehittämistä tuetaan, kertoo siitä, miten paljon organisaatiossa arvostetaan henkilöstöä. Esimiehet kokivat, että organisaatioiden arvot liittyvät ihmisiin ja henkilöstön hyvinvointi on organisaatiossa keskeistä. Työhyvinvointi, henkilöstöstä välittäminen ja henkilöstön sitouttaminen liittyvät esimiesten mukaan organisaatioiden tavoitteisiin. Valmennuksesta on hyötyä valmennettavalle ja organisaatiolle, sillä hyvinvoiva ja motivoitunut henkilöstö tekee hyvää tulosta. Tavoitteet liittyvät valmennukseen organisaation ollessa muutosprosessin keskellä. Esimiesten mukaan organisaation etu on, mikäli muutoksesta selviydytään hyvin ja asioissa päästään eteenpäin.

4.2 Valmennusprosessin onnistumisen edellytykset

Esimiesten mukaan valmennettavan ja valmentajan välillä olevalla henkilökemialla ja valmentajalla on suuri vaikutus valmennussuhteeseen ja sen kautta prosessin onnistumiseen.

Valmennuksen onnistumiseen vaikuttaa vuorovaikutuksen toimivuus ja luottamuksen syntyminen valmennussuhteeseen. Esimiesten mukaan valmentajan ja valmennettavan erilaisuus ihmisinä ei häiritse valmennussuhdetta jos vuorovaikutus toimii ja luottamus syntyy. Tämän perusteella esimiehet kokivat, että valmennusprosessin onnistumiseen vaikuttaa valmennettava, hänen tarve valmennukseen, valmentajan pätevyys, valmennettavan ja valmentajan ominaisuudet, valmennuksen lähtötilanne, valmennussuhde, vuorovaikutuksen toimivuus, henkisiä ja luottamus. Esimiehet painottivat, että ihmiset kokevat valmennuksen hyvin eri tavalla, joten valmennuksen onnistumisesta ei ole mitään takeita, vaikka valmentaja olisi pätevä ja valmennukselle olisi hyvät lähtökohdat. Valmennuksen onnistuminen riippuu pitkälti valmennettavasta yksilöstä.

Valmennettava - aktiivinen toimija, keskusteluaiheiden antaja ja oppija

Tutkimukseen osallistuneet esimiehet kokivat, että valmennettavan aktiivinen työskentely on valmennusprosessin onnistumisen kannalta keskeistä. Valmennuksen onnistuminen riippuu hyvin paljon valmennettavasta, hänen avoimuudestaan, rehellisyydestään ja motivaatiostaan. Esimiehet kokivat, että valmennettavalla on prosessissa aktiivinen rooli, koska valmennettava antaa valmennuskeskusteluihin aiheet. Valmennettava kuvaa tilanteista, asioista ja ihmisistä oman näkemyksensä valmentajalle, jotta valmentaja saa tilanteista oikean käsityksen. Valmennettavalla on valmennusprosessissa aktiivisen toimijan, aiheiden antajan ja oppijan roolit.

Oman roolin löytäminen oli joidenkin esimiesten kohdalla osoittautunut haasteelliseksi valmennusprosessin alussa. Esimiesten mukaan tämä näkyi siten, että valmennettava toi keskusteluihin liikaa aiheita. Alun jälkeen valmennuskeskustelut johdonmukaistuivat, kun valmennettava valmistautui tapaamisiin paremmin ja pohti asioita etukäteen ennen valmennustapaamisia. Valmennettavan rooliin kuuluu pohtia valmentajan esittämiä kysymyksiä, asioita, itseään ja omaa toimintaansa. Valmennuksessa valmennettava jäsentää ajatuksiaan pohdinnan kautta ja hakee pohtimiinsa asioihin ratkaisuja.

Valmentaja - ajatuksia herättävä tuki: ohjailee, havaitsee olennaisia asioita ja esittää kysymyksiä

Valmentaja on valmennusprosessissa koulutettu, osaava ja kokenut asiantuntija. Valmennettavan tehtävä on arvioida, mikä on valmennettavan tilanne, mitä menettelytapaa valmennuksessa käytetään ja valmentaja valvoo, että prosessi etenee. Valmentajan rooli on keskeinen

valmennusprosessin onnistumisen kannalta. Esimiesten mukaan valmentajalla on valmennusprosessissa aktiivinen ja ohjaileva rooli, koska valmentaja ohjaa keskustelua eteenpäin ja rajaa keskustelua takaisin aiheeseen. Valmentaja toimii ajatuksia herättävänä tukena, ei vastauksia antavana tukena. Valmentaja antaa työkaluja, mutta ei valmiita ratkaisumalleja. Valmentaja havaitsee valmennettavan kertomuksesta olennaisia asioita, esittää rakentavia kysymyksiä, antaa pohdittavaa ja tekee yhteenvedon tapaamisessa käsitellyistä asioista. Valmentaja motivoi ja kannustaa valmennettavaa asioiden pohtimiseen.

Valmentajan rooliin kuuluu kuunteleminen ja valmennettavan tukena oleminen. Valmentaja luo tapaamisiin luottamuksellista tunnelmaa. Valmentaja tekee muutakin kuin vain nyökkäilee ja myötäilee valmennettavaa, sillä valmennus on vuoropuhelua. Valmentaja löytää ne olennaiset asiat, joita valmennettava ei itse kykene näkemään. Esimiesten mukaan valmentaja tuo asioihin ulkopuolisen näkemyksensä kautta uudenlaisia näkökulmia. Esimiesten mukaan on tärkeää, että valmentaja on rento, ystävällinen, helposti lähestyttävissä oleva, rohkea, luotettava ja tapaamisissa aidosti läsnä oleva.

Valmentajan ominaisuudet, kokemus, palaute ja luotettavuus – pätevä valmentaja

Esimiehet painottivat, että on vaarallista jos valmentajina toimii ihmisiä, jotka eivät ole ammatillisesti tarpeeksi päteviä. Epäpätevä valmentaja voi aiheuttaa sen, että valmennus on haitallista valmennettavalle. Esimiehet arvioivat oman valmentajansa päteväksi. Valmentajan pätevyyttä esimiehet määrittelivät sillä, että valmennettava tunsi valmentajan tai valmennusta tarjoavan organisaation maineen entuudestaan. Tämän vuoksi esimiehet kykenivät luottamaan valmentajaan ja hänen pätevyyteensä. Valmentaja koettiin päteväksi silloin kun valmentaja vastasi heidän alkuodotuksiaan. Esimiehet kokivat, että valmentaja on pätevä silloin kun valmentajaan voi luottaa, valmentaja antaa palautetta, valmentajalla on tietynlaiset persoonalliset piirteet ja vuorovaikutus toimii valmennusprosessissa.

Valmentajan pätevyyttä määritettiin valmentajan taustalla. Pätevällä valmentajalla on kokemusta erilaisista työyhteisöistä, työkokemusta, elämäkokemusta, kokemusta valmennuksesta, liike-elämästä ja johtamisesta sekä koulutusta. Esimiehet eivät yksilöineet sitä, mikä koulutus pätevällä valmentajalla olisi. Johtoa valmennettaessa, valmentajalla on oltava osaamista tai kokemusta johtamisesta, kuten esimerkiksi muutos- ja henkilöstöjohtamisen tuntemusta. Haastateltujen mukaan valmentajan on vaikea ymmärtää esimiesten työtä, jos valmentaja ei

itse ole toiminut johtajana. Pätevän valmentajan on ymmärrettävä erilaisten tilanteiden syy- ja seuraussuhteita.

Esimiesten näkemykset erosivat siinä, vaikuttaako valmentajan pätevyyteen se, tuntee ko valmentaja valmennettavan organisaation toimialan. Osa koki, että valmentajan pätevyyteen vaikuttaa se, jos valmentajalla on työkokemusta toimialalta tai valmentaja on valmentanut muita vastaavalla toimialalla työskenteleviä. Esimiehistä osa koki, että pätevä valmentaja kykenee ohjaamaan valmennettavaa toimialasta riippumatta. Näiden esimiesten mukaan johtaminen on johtamista organisaatiosta ja toimialasta riippumatta. Esimiehet nostivat esiin, että valmennustapaamisissa käsiteltävistä asioista riippuu se, miten hyvin valmentaja kykenee valmentamaan, jos hän ei tunne toimialaa. Esimiehet kokivat, että valmennettavan toimialan tai organisaation tunteminen helpottaa ja nopeuttaa valmennusprosessia. Valmentaja, joka tuntee toimialan tai organisaation taustat, ymmärtää nopeammin, mistä valmennettava puhuu. Tämä asia vaikuttaa vuorovaikutuksen toimivuuteen, koska valmennettavan ei tarvitse selittää yksityiskohtaisesti toimialan perusteita valmentajalle.

Valmentajan pätevyys muodostuu siitä, että valmentaja huomaa valmennettavan kertomasta olennaisia asioita, valmentaja ottaa rohkeasti esille asioita ja tuo oman näkemyksensä asioihin. Valmentaja kykenee esittämään uudenlaisia näkökulmia, joita valmennettava ei ole itse kyennyt näkemään. Pätevä valmentaja osaa ohjata keskusteluja, esittää kysymyksiä, kyseenalaistaa asioita, herättää miettimään asioita, puhuu valmennettavan kielellä ja muistaa edelliset keskustelut. Esimiehet arvioivat valmentajan päteväksi sen perusteella, oliko valmennuksesta ollut heille hyötyä. Valmentaja koettiin päteväksi silloin kun valmennettava koki, että valmennuksesta tuli työkaluja ja valmennettava oppi itsestään ja toimintatavoistaan valmennuksessa.

4.3 Valmennuksen vaikutukset esimiestyössä

Työkaluja, uusia näkökulmia, esimiehen rooli selkiytyi ja itsetuntemus lisääntyi

Valmennuksessa käsitellyt aiheet liittyivät henkilöstö- ja muutosjohtamiseen sekä ihmisten välisiin kanssakäymisiin. Valmennuksesta esimiehet saivat työkaluja, uusia näkökulmia ja esimiesten itsetuntemus kasvoi kun he oppivat tuntemaan itsensä paremmin ja tiedostivat erilaiset puolet itsessään. Valmennuksen tuloksena esimiehet arvostivat itseään enemmän kuin ennen valmennusta. Valmennuksessa asioiden tarkastelunäkökulma laajentui, esimiehen rooli,

työtehtävät ja vastuut selkenivät ja esimiehet saivat ajanhallintaan työkaluja. Esimiehet ymmärsivät, että esimiehen työ ei ole kaikkien tehtävien ja vastuiden haalintaa itselle.

Valmennuksessa esimiehet oppivat muutosprosessista ja -johtamisesta uusia puolia. Valmennus antoi tukea muutosprosessiin ja esimiehen jaksamiseen muutosprosessin aikana. Valmennuksen ansiosta esimiehet kykenivät erottamaan paremmin työn ja vapaa-ajan toisistaan. Esimiehet saivat valmennuksesta työkaluja, joiden avulla he voivat irtautua työstä vapaa-ajalla. Valmennuksessa esimiehet oppivat, miten alaisia voisi sitouttaa ja kannustaa nykyistä paremmin.

Esimiehistä osa koki, että työhön liittyvien asenteiden ja motivaation muutoksia oli tapahtunut valmennuksen ansiosta. Esimiesten motivaatio työtä kohtaan oli ollut aina korkealla ja valmennus ei ollut muuttanut sitä. Osa esimiehistä koki, että he olivat kokeneet organisaation muutosprosessin vaikeaksi ja valmennuksesta tullut tuki oli lisännyt motivaatiota työtä kohtaan. Esimiehet kokivat, että heillä oli valmennuksen myötä varmempi olo työssä suoriutumisen suhteen, esimiehet kokivat olevansa iloisempia ja nauttivansa työstään enemmän. Valmennuksessa oli tullut suhteellisuuden tajua ja esimiehet tajusivat, että työ on heille tärkeä asia. Osa esimiehistä epäili, että valmennus oli saanut heidät pysymään organisaatiossa. Esimiesten mukaan henkilöstön sitoutuminen, hyvinvointi ja motivaatio vaikuttavat organisaation tehokkuuteen.

Oppimisen edellytykset: motivaatio, oivallukset, palaute, itsetuntemus

Esimiehistä on tärkeää, että valmennettava tarttuu asioihin innokkaasti, jolloin oppimisen todennäköisyys on suurempi. Luottamus valmentajaan, valmennuskeskusteluista syntyneet oivallukset sekä työkalut ja palaute edistävät sitä, että valmennettavat oppivat valmennuksesta uusia asioita. Esimiehet painottivat, että esimies joutuu soveltamaan valmennuksesta opittuja työkaluja tilanteisiin sopivaksi. Oppimista edistäviä tekijöitä on se, että itsetuntemus lisääntyy, valmennus vahvistaa osaamista, vahvuuksia ja hyviä toimintatapoja.

Oppiminen: priorisointi-, analysointi ja ongelmanratkaisutaitoja, työkaluja ja toimintatapoja

Esimiehistä oli hankalaa yksilöidä valmennuksesta opittuja asioita sen vuoksi, että valmennuksen aikana he eivät olleet ajatelleet sitä, mitä he oppivat valmennuksessa ja mitä he olivat oppineet muualta. Esimiehistä osa koki, että he eivät olleet oppineet valmennuksessa mitään

uutta. Valmennuksesta oli opittu monenlaisia asioita johtamiseen, muutostilanteisiin, esimiesrooliin ja esimiehen tehtäviin liittyen. Esimiehet oppivat, että kaikkea ei tarvitse tietää tai tehdä itse, vaan he voivat jättää tehtäviä muille. Valmennuksessa esimiehet oppivat hyödyntää muun henkilöstön osaamista. Esimiehet oppivat priorisoimaan asioita ja he oppivat erilaisia työkaluja ja toimintatapoja. Valmennuksessa esimiehet oppivat hakemaan ratkaisuja tilanteisiin toisella tavalla kuin ennen valmennusta. Esimiehistä johtamiseen liittyvien ongelmien ratkaisu- ja sietokyky parantui valmennuksen ansiosta. Valmennuksessa esimiehet oppivat lisää omista hyvistä puolistaan. Tämän seurauksena he kokivat kykyjensä ja osaamisensa vahvistuneen. Valmennuksen ansiosta esimiehet oppivat tuntemaan itsensä paremmin ja heidän itseluottamuksensa lisääntyi.

Valmennettavat oppivat ymmärtämään itseään ja muita paremmin, suhtautumaan eritavalla erilaisiin ihmisiin, arvostamaan ihmisten erilaisuutta sekä hyväksyivät sen, että kaikkia osapuolia ei voi miellyttää. Valmennuksessa opittiin, miten eri osapuolet mahdollisesti reagoivat asioihin ja miten asioita kannattaisi esittää henkilöstölle. Valmennuksessa opittiin sitouttamaan ja kannustamaan henkilöstöä uusilla tavoilla ja pyrittiin vaikuttamaan henkilöstön hyvinvointiin omalla toiminnalla. Esimiehet oppivat ajattelemaan asioita ja toimintaansa monipuolisemmin sekä huomioimaan päätöksenteossa erilaisia näkökulmia ja päätöksien mahdollisia vaikutuksia. Valmennuksessa opittiin analysoimaan tapahtuneita tilanteita sekä omaa ja muiden henkilöiden toimintaa. Esimiehet oppivat, että asioihin tulee reagoida nopeasti, mutta joillekin ratkaisuille voi antaa aikaa. Esimiehet kokivat, että he pääsivät asioissa eteenpäin valmennuksen myötä. Valmennuksessa esimiehet oppivat luottamaan itseensä ja selviytymiseensä erilaisissa tilanteissa.

Valmennuksesta opittiin rentoutumista ja rajan vetämistä työn ja vapaa-ajan välille. Esimiesten mielestä vapaa-aika vaikuttaa työelämässä jaksamiseen ja vastaavasti työelämässä jaksaminen vapaa-aikaan. Osa esimiehistä koki, että valmennuksesta opitut asiat ulottuivat myös heidän vapaa-aikaansa. Valmennettavat oppivat valmennuksessa esimerkiksi ajankäytön hallintaan liittyviä työkaluja.

Opitut asiat käytäntöön: hankittujen työkalujen soveltamista

Opittujen asioiden käytäntöön vieminen on valmennettavien mukaan hidasta, koska käytännön tilanteissa asiat eivät aina mene siten kuin valmennuksessa ajatellaan. Esimiehet painottivat, että esimies joutuu soveltamaan valmennuksesta opittuja työkaluja erilaisiin tilanteisiin

sopivaksi. Esimiehet kokivat, että opittujen asioiden käytäntöön viemistä edistää se, että he kykenevät vaikuttamaan omaan työhönsä. Esimiehillä on valtaa ja resursseja toteuttaa ajatuksiaan. Liiketoimintayksikön rakenne, hyvä työilmapiiri, yhteistyö työyhteisössä ja työyhteisön avoin asenne uusia asioita kohtaan edistävät valmennuksessa opitun käytäntöön siirtämistä.

Esimiehet uskoivat, että opittujen asioiden käytäntöön viemistä estää jäykkä, vanhanaikainen ja hierarkkinen organisaatorakenne. Pitkään työskennelleet työntekijät vastustavat muutoksia enemmän ja organisaatiokulttuurin hidas muuttuminen ovat haasteita, mikäli valmennuksessa opittu asia koskettaa muiden kuin valmennettavan toimintaa. Osa esimiehistä koki, että organisaatiossa käynnissä ollut muutosprosessi edisti valmennuksesta opittujen asioiden käytäntöön viemistä. Esimiesten mukaan muutosprosessin aikana käytäntöjä ja toimintatapoja on helpompi uudistaa. Osa oli sitä mieltä, että opittujen asioiden käytäntöön vieminen on haasteellisempaa muutostilanteessa.

Esimiehet oppivat valmennuksessa sellaisiakin asioita, joita he eivät olleet jostain syystä siirtäneet käytäntöön. Esimiesten mukaan se, että he eivät olleet siirtäneet kaikkea oppimaansa käytäntöön, johtui siitä, että ei ollut tullut sopivaa tilannetta tai jostain muusta syystä he olivat valinneet toisen tavan toimia. Esimiehistä haasteellista opittujen asioiden käytäntöön siirtämisessä oli se, että opittuja asioita on kerrattava.

Itsetuntemuksen ja itseluottamuksen lisääntyminen sekä työkalut vaikuttavat toimintaan

Valmennuksessa käyminen ja siitä opitut asiat vaikuttavat esimiesten työskentelyyn, mutta esimiesten oli hankala arvioida sitä, kuinka paljon valmennus on vaikuttanut heidän esimiestyöhönsä, käyttäytymiseensä ja toimintatapoihinsa. Esimiehistä oli hankala yksilöidä sitä, mitkä muutokset olivat pelkästään valmennuksesta johtuneita. Esimiesten toimintaan ja sen muutokseen vaikuttavat muutkin asiat kuin valmennus. Esimiehet kokivat, että aiempi työkokemus ja omassa elämässä tapahtuneet asiat sekä muut organisaation tarjoamat koulutukset vaikuttavat myös heidän toimintaansa. Esimiehistä jonkun muun henkilön olisi pitänyt analysoida sitä, mitkä asiat ovat muuttuneet heidän toiminnassaan, jotta valmennuksen vaikutuksista olisi tullut luotettavampi kuva.

Esimiehistä suurin osa koki, että valmennus vaikutti heidän toimintaansa joko merkittävästi tai jossain määrin. Esimiesten mukaan käyttäytymisessä ei ollut tapahtunut kovin suuria ulos-

päin näkyviä muutoksia vaan tapahtuneet muutokset liittyivät enemmän esimiesten ajattelutapojen muutoksiin. Esimiesten mukaan he ymmärsivät valmennuksen ansiosta paremmin sen, kuinka heidän toimintansa vaikuttaa muihin. Tämän perusteella valmennuksesta opitut asiat näkyivät käytännössä itsetuntemuksen lisääntymisenä. Itsetuntemuksen lisääntyminen ja näkökulmien laajeneminen vaikuttavat esimiesten ajattelutapoihin, päätöksentekoon ja toimintaan siten, että esimiehet ajattelevat tarkemmin toimintaansa ja sen mahdollisia seurauksia. Valmennus näkyy esimiestyössä siten, että esimiehet ymmärtävät paremmin asioiden välisiä yhteyksiä. Esimiehistä tuntui, että he tekivät asioita tietoisemmin tai eri tavalla kuin ennen valmennusta itsetuntemuksen lisääntymisen ansiosta.

Esimiesten henkilö- ja asiaristiriitatilanteiden käsittelytaidot, sekä päätöksenteko- ja ongelmanratkaisukyky parantuivat valmennuksen ansiosta. Esimiehet pohtivat ja analysoivat tilanteita, tilanteiden ja ongelmien mahdollisia lähestymistapoja sekä tehtäviä päätöksiä ja niiden seurauksia tarkasti erilaisista näkökulmista. Ongelmienratkaiseminen ja asioiden eteenpäin vieminen sujui paremmin, koska esimiehet olivat saaneet valmennuksesta työkaluja ongelmienratkaisemiseen ja he työskentelivät järjestelmällisemmin. Tämän kautta esimiehet kokivat olevansa valmiimpia reagoimaan asioihin nopeammin, ottamaan niihin kantaa ja tekemään päätöksiä nopeasti. Itsetuntemuksen ja itseluottamuksen lisääntymisen kautta päätöksentekoon liittynyt epävarmuuden tunne oli vähentynyt. Tämän ansiosta päätöksenteko ja asioiden eteenpäin vieminen tapahtui sujuvammin ja nopeammin kuin ennen valmennusta. Esimiehet kokivat, että hankaliin asioihin puuttuminen ja asioiden ratkaiseminen sujuu nopeammin ja eri tavalla kuin ennen valmennusta.

Esimiehet sovelsivat valmennuksesta opittuja työkaluja esimiestyön eri tilanteissa. Esimiehet olivat hankkineet työkaluja erilaisten tilanteiden analysoimiseen ja tulkintaan, henkilöstön sitouttamiseen ja motivoimiseen sekä ajanhallintaan. Valmennuksen jälkeen esimiehet olivat auttaneet muita työntekijöitä valmennuksessa oppimiensa työkalujen ja toimintatapojen avulla, mikäli valmennuksessa oli käsitelty vastaavanlaisia asioita. Tämän kautta esimiesten työhön on tullut valmentavaa otetta. Valmennus on vaikuttanut esimiesten ajankäyttöön, sillä esimiehet pyrkivät irtautumaan työhön liittyvistä asioista vapaa-ajallaan.

Valmennuksen ansiosta esimiehet eivät enää haalineet kaikkia työtehtäviä itselleen, koska esimiesrooli, tehtävä- ja vastuualueet olivat selkeytyneet. Tämän seurauksena esimiehet osasivat jättää pienempiä asioita muiden tehtäväksi ja keskittyivät työtehtäviin, jotka kuuluivat heille. Osa esimiehistä oli selkeyttänyt alaisten tehtäviä ja vastuita valmennuksen ansiosta.

Esimiehet pyrkivät siihen, että he murehtisivat vähemmän asioita, joihin eivät voi vaikuttaa ja puuttuisivat vähemmän asioihin, jotka eivät kuulu heille. Esimiehet osaavat valmennuksen ansiosta priorisoida asioita esimerkiksi siten, että he ottavat aikaa muista tehtävistään inno-
vointiin. Esimiehet pyrkivät siihen, että he näkisivät alaisiaan enemmän ja hoitaisivat asioita vähemmän sähköpostin kautta.

Esimiesten lisääntynyt ymmärrys itseään ja muita kohtaan on vaikuttanut käyttäytymiseen ja esimiesten suhtautuminen erilaisiin ihmisiin muuttui valmennuksessa. Valmennuksen ansiosta esimiesten toiminta on muuttunut siten, että he kiinnittävät huomiota rakentavan palautteenantamiseen, muiden kuuntelemiseen, vuoropuheluun ja he pyrkivät kohtelevaan henkilöstöä tasavertaisesti. Esimiesten kanssakäymiseen on tullut rohkeutta, esimiehet eivät ota asioita enää yhtä henkilökohtaisesti kuin aikaisemmin, he pyrkivät valittamaan vähemmän ja käyttäytymään esimiesroolin mukaisesti. Kärsivällisyys, rauhallisuus, varmuus ja pitkäjänteisyys ovat lisääntyneet esimiesten toiminnassa. Esimiehet tarkkailevat jaksamistaan enemmän ja kokevat jaksaneensa paremmin.

Valmennus on auttanut esimiehiä muutosprosessien keskellä tuoden heille uusia työkaluja, osaamista, ymmärrystä erilaisiin tilanteisiin ja jaksamista valmentajan tuen kautta. Esimiehistä on tärkeää, että he kykenevät olemaan hyviä esimiehiä, koska organisaation tehokkuuteen vaikuttaa henkilöstön sitoutuminen, hyvinvointi ja motivaatio. Esimiehet korostivat, että jokaisen työntekijän on ymmärrettävä oman roolin vaikutus organisaation tehokkuuteen. Valmennuksen ansiosta esimiehet oivalsivat, miten asioita voisi tehdä yhä paremmin. Tämän seurauksena osa esimiehistä oli saanut organisaatiossa organisaation tehokkuuteen vaikuttaneita muutoksia aikaiseksi.

Kovinkaan moni esimies ei osannut yksilöidä sitä, että näkykö valmennus heidän toiminnassaan vapaa-ajalla. Osa esimiehistä koki, että valmennus näkyy vapaa-ajalla suunnitelmallisuuden lisääntymisenä. Vapaa-ajallakin esimiehet ovat osanneet kieltäytyä tietyistä tehtävistä, osanneet organisoida työn toiselle tai hoitaneet työn aivan toisella tavalla kuin aiemmin. Esimiehet ovat soveltaneet valmennuksesta hankittuja työkaluja myös vapaa-aikaan esimerkiksi hankaliin sosiaalisiin tilanteisiin.

Muiden havaitsema muuttuminen: rennompi, iloisempi ja nauttii työstään

Osa esimiehistä totesi, että he eivät olleet saaneet palautetta keneltäkään siitä, että heidän toimintansa olisi muuttunut, ainakaan siten, että se olisi yhdistettävissä valmennukseen. Esimiesten mukaan he saavat palautetta ylemmiltä esimiehiltään ja alaisiltaan, mutta sitä he eivät osaa sanoa, mikä palautteista olisi yhdistettävissä valmennukseen. Esimiehet kokivat, että heidän toimintatapojensa muutos ei välttämättä näy muille, koska valmennuksen kanssa samaan aikaan organisaatiossa oli tapahtunut muitakin muutoksia ja henkilöstössä oli tapahtunut vaihdoksia. Esimiesten mukaan heidän itsensä on hankala yksilöidä sitä, mitä heidän toiminnassaan on muuttunut. Tämän vuoksi muiden on varmasti vielä hankalampi havaita muutoksia heidän toimintatavoissaan.

Osa esimiehistä koki, että he olivat saaneet palautetta, joka olisi yhdistettävissä valmennukseen. Ne esimiehet, jotka olivat saaneet palautetta, kertoivat saaneensa sitä omalta puolisoiltaan kotona, alaisilta, johtoryhmän jäseniltä, henkilöstöjohtajalta, ylemmältä johdolta tai omalta tiimiltään. Muiden antama palaute oli koskenut sitä, että esimies ottaa asiat rennommin, hän on iloisempi ja nauttii työstään eri tavalla ja esimiehestä näkee, että hän on saanut valmennuksesta tukea johtamiseensa ja valmennus on kehittänyt esimiehen osaamista.

4.4 Valmennusprosessin päättyminen

Valmennuskokemukset: työläs, mielenkiintoinen ja palkitseva

Esimiehet luonnehtivat, että valmennusprosessi oli jotain vaikean ja helpon keskiväliltä. Valmennusprosessi on esimiesten mukaan työläs, mutta mielenkiintoinen, helppo sekä palkitseva. Esimiehet kokivat, että valmennuksen jälkeen tullut hyvä olo, oivallukset ja valmennuksen hyödyllisyys palkitsivat sen, että prosessi oli työläs.

Valmennuksessa oli helppoa se, että käsiteltävät asiat olivat esimiehillä valmiina mielessä ja valmennus oli keskustelemista ja asioiden pohtimista. Valmennusprosessi tuntui helpolle, koska se eteni ja henkilökemia ja yhteistyö valmentajan kanssa toimivat. Esimiehet kokivat, että valmentajan ammattitaito teki prosessista helpon. Valmentaja osasi esittää rakentavia kysymyksiä ja ohjaili niillä keskustelua, sekä valmentaja toi asioihin erilaisia näkökulmia.

Joidenkin esimiesten kohdalla valmentaja oli tuntenut valmennettavan organisaation. Tämä vaikutti esimiesten mukaan prosessin sujuvuuteen. Esimiesten myönteinen asenne valmennus-

ta kohtaan vaikutti siihen, että esimiehet kokivat prosessin suhteellisen helpoksi. Esimiesten mukaan valmennus ei toimisi, eikä varmasti tuntuisi prosessina helpolta, jos valmennettava tai valmentaja olisi hiljainen, sulkeutunut tai ujo ihminen. Valmennuskokemukseen vaikuttavat valmentaja ja valmennettava esimies.

Osa esimiehistä koki, että valmennuksen alku oli vaikea, koska valmennuskeskusteluissa asioiden rajaaminen olennaisiin asioihin oli tuntunut hankalalle. Valmentajan ohjeistus valmennuksen toimintatavoista oli auttanut esimiehiä alkuun prosessissa. Esimiehet kokivat, että asioiden esille ottaminen ja käsitteleminen toivat prosessiin haasteellisuutta. Valmennettavat kokivat esimerkiksi tilanteiden tarkan selittämisen hankalaksi. Esimiesten mukaan prosessi on haasteellinen jos valmennettavan tavoitteet ja odotukset ovat korkealla. Esimiehet luonnehtivat valmennusta työlääksi, koska valmennus on oppimisprosessi. Valmennettavan on osattava soveltaa opittuja asioita käytäntöön, jotta valmennuksesta olisi hyötyä. Esimiehet nostivat esiin myös sen, että ajan löytäminen valmennustapaamisiin on ollut esimiehille haasteellista.

Onnistuminen valmennuksessa: hyödyllisyys, palaute ja itsetuntemus

Esimiehet kokivat onnistuneensa valmennuksessa. Onnistumista määriteltiin sillä, että valmennuksesta oli hyötyä valmennettavalle ja organisaatiolle. Esimiehet liittivät onnistumiseen sen, että valmennus antoi valmiuksia esimiestyöhön työkalujen kautta. Onnistuminen tarkoitti valmennettaville sitä, että työtehtävien ja vastuualueiden jaottelu ja esimiesrooli selkeytyivät, esimiehet ottivat esille pohtimiaan asioita tapaamisissa, he keskustelivat avoimesti ja rehellisesti johtamiseensa liittyvistä asioista ja kykenivät hyödyntämään keskusteluista syntyneet oivallukset erilaisten tilanteiden ratkaisemisessa. Esimiehet kokivat onnistuneensa valmennuksessa, koska he eivät olisi voineet tehdä mitään toisin. Valmennusprosessi onnistui, koska yhteistyö valmentajan kanssa toimi, esimiehet saivat palautetta ja he tiedostivat paremmin vahvuutensa ja kehittämisen kohteensa. Valmennuksen onnistuminen ja sen tuloksellisuus riippuu esimiesten mukaan siitä, miten hyvin valmennettava osaa soveltaa valmennuksessa opittuja asioita käytäntöön. Esimiehet kokivat, että valmennuksen onnistumiseen vaikuttaa monet eri tekijät.

Tyytyväisyys valmennukseen: prosessin henkilökohtaisuus ja tuloksellisuus

Esimiehet olivat tyytyväisiä valmennussuhteeseen ja valmennusprosessiin. Esimiehet kokivat, että valmennusprosessi oli tehokas ja hyödyllinen. Tyytyväisyyteen vaikutti se, että valmen-

nuksessa saatiin tuloksia aikaiseksi. Esimiehet olivat tyytyväisiä, koska valmennuksessa käsiteltiin hyödyllisiä asioita valmennettavan kannalta. Valmennuskeskusteluissa keskusteltiin monenlaisista asioista, kuten organisaatiomuutoksista ja erilaisista ongelmatilanteista. Valmennuskeskusteluissa käytiin läpi tapahtuneita tilanteita, jotka olivat mietityttäneet valmennettavaa. Valmentajan kanssa oli pohdittu yhdessä sitä, miten vastaavanlaisissa tilanteissa voisi menetellä paremmin tulevaisuudessa jos vastaava tilanne tulisi uudestaan kohdalle.

Valmennuksen henkilökohtainen luonne ja kahden keskeinen kanssakäyminen vaikuttivat siihen, että esimiehet kokivat valmennuksen hyödylliseksi menetelmäksi, jonka avulla esimiehet olivat kehittäneet työskentelyään. Esimiehet olivat tyytyväisiä siihen, että valmennus tuki heidän johtamistaan organisaation muutostilanteessa ja valmennuksesta tullut tuki oli parantanut heidän jaksamistaan muutosprosessissa. Valmennettavan ja valmentajan välillä olevalla henkilökemialla ja valmentajalla oli suuri vaikutus esimiesten tyytyväisyyteen. Valmennussuhteeseen ja esimiesten tyytyväisyyteen vaikutti se, että valmentaja oli tuttu tai valmentaja oli tuntenut organisaation. Organisaation tuntemus tai tuttu valmentaja vaikutti siihen, että esimiesten ei tarvinnut selittää pitkälti asioiden taustoja, prosessi eteni ja sen aikana löytyi uusia näkökulmia. Esimiehet kokivat, että valmennus ei olisi ollut yhtä tuloksellista jonkun muun valmentajan kanssa. Tyytyväisyyteen vaikutti myös se, että valmennettava kykeni itse vaikuttamaan valmennusprosessiin.

Valmennettavien tyytyväisyyteen vaikutti valmentajan ulkopuolisuus, tausta, liike-elämän ja muutosjohtamisen tuntemus, sekä valmennettavan toimialan tuntemus. Tyytyväisyyteen vaikuttaa se, että valmentaja on myönteinen persoona, hänellä on ammattitaitoa huomata oleellisia asioita, hänellä on vahva tilannetaju ja kykyä nähdä asioissa uudenlaisia näkökulmia. Esimiesten tyytyväisyyteen vaikutti valmentajan taito ohjata valmennettavaa, valmentajan esittämät kysymykset ja se, että valmentaja toi valmennettavien tietoon uusia puolia heidän vahvuuksista ja kehittämisen kohteista. Esimiehet olivat tyytyväisiä siihen, että valmennus auttoi heitä tiedostamaan sen, mitä toimintatavoissa tai työssä voisi kehittää ja valmennus vahvisti valmennettavan hyviä toimintatapoja ja luottamusta niihin.

Muutamit esimiehistä olivat tehneet valmennuksessa testejä, joissa he arvioivat itseään johtajina. Yhden esimiehen valmennukseen oli kuulunut se, että palautetta oli kerätty alaisilta. Esimies koki, että palautteiden läpikäyminen toi hänelle tukea ja antoi tietoa siitä, miten hän on suoriutunut esimiestehtävässään. Itseään arvioineet esimiehet, kokivat, että testit auttoivat tunnistamaan vahvuuksia ja kehittämisen kohteita. Esimiesten mukaan tehdyt testit olivat

mielenkiintoisia. Uskoisin haastattelujen perusteella, että testit vaikuttavat siihen, miten tyytyväisiä valmennettavat ovat valmennusprosessiin. Esimiehet olivat tyytyväisiä siihen, että valmentaja oli suositellut valmennuksen lisämateriaaliksi kirjoja, joihin he voisivat halutesaan tutustua.

Esimiehet olivat tyytyväisiä siihen, että valmennuksessa asioiden tarkastelunäkökulma laajentui, ajattelu selkeytyi, asioissa eteneminen tapahtui sujuvammin, päätöksentekoon oli tullut varmuutta ja esimiehet keskittyivät paremmin töihinsä. Valmennus oli tuonut tasapainoa esimiesten toimintaan. Valmennus lisäsi esimiesten luottamusta omiin näkemyksiin ja kykyihin, se lisäsi itsetuntemusta, itseluottamusta ja rohkeutta. Valmennuksesta oli tullut uusia työkaluja esimiestyöhön, työstä irtautumiseen ja hankaliin tilanteisiin. Tämän kautta valmennus antoi uudenlaisia valmiuksia esimiestyöhön. Esimiesten tyytyväisyyteen vaikutti se, että tilanteiden analysointi ja ongelmanratkaisutaidot kehittyivät, valmennus lisäsi esimiesten ymmärrystä, esimiesrooli ja työtehtävät selkeytyivät, he hallitsivat työnsä paremmin, sekä asioiden priorisointi ja ajanhallinta taidot lisääntyivät. Osalla esimiehistä valmennus lisäsi motivaatiota työtä kohtaan ja valmennus vaikutti elämään työn ulkopuolella. Esimiehistä osa epäili, että he eivät olisi organisaatiossa töissä ilman valmennusta, joten valmennus on ollut ratkaisevassa roolissa esimiesten työssä pysymisen kannalta. Esimiehet kokivat, että heidän lisäksi organisaatio oli hyötynyt valmennuksesta.

Valmennuksen suositteleminen: uusille esimiehille ja esimiesasemassa toimiville henkilöille, jotka haluavat kehittyä

Esimiehet kokevat, että esimiehen työ ja työelämä on muuttunut kiireisemmäksi. Organisaatiot hakevat tuottavuutta ja tehokkuutta. Esimiehet näkevät, että esimiehet tulevat olemaan tulevaisuudessa entistä lujemmalla, heidän pitää pärjätä pienemmillä resursseilla ja heiltä vaaditaan monenlaisia taitoja. Esimiesten mukaan esimiehen rooli on nykyään moniulotteisempi ja vaativampi kuin ennen. Tämän vuoksi esimiesten on huolehdittava omasta osaamisestaan, hyvinvoinnistaan ja jaksamisestaan, koska esimies vaikuttaa toiminnallaan ja päätöksillään muihin ihmisiin organisaatiossa ja sen ulkopuolella. Esimiehet kokivat, että valmennus on erittäin tärkeä työväline esimiestyön tukemisessa.

Kaikesta päätellen esimiehet olivat tyytyväisiä valmennukseen, koska he olivat suositelleet valmennusta ja valmentajaansa muille. Esimiehet olivat suositelleet valmennusta muille tilanteissa, joissa esimiehet olivat keskustelleet johtamisesta. Valmennusta oli suositeltu myös

silloin kun joku työkavereista tai läheisistä henkilöistä oli miettinyt valmennukseen osallistumista. Esimiehet painottivat sitä, että valmennus ei välttämättä toimi kaikkien henkilöiden kohdalla yhtä hyvin kuin se oli toiminut heidän kohdallaan, koska eri ihmiset voivat kokea valmennuksen aivan eritavalla. Esimiehet suosittelisivat valmennusta henkilöille, jotka epäroivät valmennukseen osallistumista ja ovat persoonaltaan avoimia, puheliaita ja rohkeita. Esimiehet kokivat, että jos valmennettava on hiljainen tai ujo ihminen, niin valmennus on todennäköisesti hyödytön. Esimiehet suosittelisivat valmennusta uusille esimiehille ja esimiesasemassa toimiville henkilöille, jotka haluavat kehittyä. Valmentaja on esimiehelle tärkeä, koska esimiehillä ei ole kovin montaa keskustelukumppania organisaatiossa, joiden kanssa he voisivat keskustella samoista asioista kuin valmennuksessa. Esimiehet suosittelisivat valmennusta kaikille, mutta koska valmennus on kallis investointi, sen tarjoaminen kaikille ei ole mahdollista taloudellisista syistä.

Tavoitteiden saavuttaminen: aktiivinen työskentely, valmentajan ammattitaito ja työyhteisön tuki

Esimiehet kokivat olevansa matkalla kohti alussa asettamia tavoitteita. Vain muutamat haastatelluista kokivat saavuttaneet tavoitteensa. Valmennuksen tavoitteet liittyivät pitkälti arjen johtamiseen ja valmennuksessa oli keskusteltu johtamisesta, joten valmennuksessa oli menty tavoitteita kohti. Esimiehet kokivat saavuttaneensa tavoitteet, koska he kykenivät käyttämään valmennuksesta hankkimiaan työkaluja erilaisten tilanteiden ratkaisemisessa ja esimiehet olivat saaneet tulevaisuuden varalle uusia toimintatapoja valmennuksesta. Esimiehet kokivat, että valmennettava tarvitsee jatkuvaa työskentelyä, jotta hän ei palaa takaisin huonommiksi osoittautuneisiin toimintatapoihinsa valmennuksen jälkeen.

Esimiesten mukaan johtajuuteen kuuluu se, että esimies ei voi tulla ikinä valmiiksi siinä mielessä, että hän tietäisi, osaisi ja hallitsisi kaiken, vaan esimiehen on kokoajan kehityttävä. Tilanteista nousee uusia tavoitteita ja esimerkiksi muutoksen läpivieminen ja sen hallinta on jatkuva prosessi. Tämän vuoksi osa esimiehistä ei voinut sanoa, että tavoitteet olisi saavutettu valmennuksen myötä. Esimiehet kokivat, että monet muutkin asiat kuin valmennus vaikuttavat valmennuksen tavoitteisiin pääsemiseen.

Tavoitteiden saavuttamisessa valmennuksen ja valmentajan rooli on koettu auttavaksi. Osa esimiehistä uskoi, että he eivät olisi päässeet tavoitteisiinsa ilman valmennusta. Toiset esimiehistä uskoivat, että he olisivat saavuttaneet tavoitteensa muutakin kautta, mutta se olisi

ollut hankalampaa, hitaampaa ja työläämpää. Esimiesten mukaan valmentaja toimi valmennusprosessissa ajatuksia herättävänä tukena ja peilinä. Esimiehet kokivat, että ulkopuoliselta valmentajalta saadut uudenlaiset näkökulmat ja valmentajan esittämät kysymykset olivat auttaneet heitä eteenpäin erilaisissa tilanteissa valmennuksessa syntyneiden oivalluksien kautta. Valmentajan esittämät kysymykset olivat tärkeä tekijä tavoitteisiin pääsemisessä.

Valmennuksen tavoitteiden saavuttamiseen tarvitaan valmennettavan aktiivista työskentelyä, valmentajan ammattitaitoa ja työyhteisön tukea. Valmennuksen tavoitteiden saavuttaminen riippuu pitkälti valmennettavan aktiivisesta toiminnasta ja motivaatiosta. Valmentajan ja valmennettavan välille syntyvä luottamus, henkilökemia sekä valmennussuhteen toimivuus vaikuttavat tavoitteiden saavuttamiseen.

Valmennuksen arviointi suhteutettava tarkasti rajattuun selkeään tavoitteeseen ja prosessin keston, sekä valmennettavan tarpeisiin sopivaksi

Osalla esimiehistä valmennukseen kesto oli määritelty etukäteen. Esimiehistä osa totesi, että he olivat itse saaneet päättää prosessin kestosta. Esimiehet kokivat, että valmennuksen arviointi on suhteutettava tarkasti rajattuun selkeään tavoitteeseen ja valmennusprosessin keston. Esimiehet kokivat, että varsinkin pidempi kestoisessa valmennusprosessissa valmennuksen tarkempi arviointi on paikallaan. Tämän perusteella valmennuksen tarkempi arviointi on tarpeellinen silloin kun valmennuksessa on selkeä tavoite ja valmennuksen ajallinen kesto on määritelty etukäteen. Tutkimuksessa ilmeni, että esimiesten valmennusten arviointi oli tarkempaa silloin, kun valmennuksen kesto ja prosessin tavoitteet olivat olleet rajatut.

Esimiehet kokivat, että heidän valmennustaan ei varsinaisesti arvioitu. Valmennusta ja sen tuloksia oli arvioitu viimeisessä valmennustapaamisessa valmentajan kanssa keskustelemalla. Viimeisessä tapaamisessa oli tehty yhteenvetoa valmennusprosessista. Joidenkin esimiesten kohdalla oli tehty valmennusprosessin aikana väliarviointia, jossa oli tarkistettu, mitä käsitelyleille aiheille oli tapahtunut. Esimiehet kokivat, että valmennuksesta ei tarvitse tehdä tarkempaa arviointia esimerkiksi testien kautta. Esimiesten mukaan testit eivät toisi mitään lisäarvoa, koska valmennettava tietää itse parhaiten sen, mitä hyötyä valmennuksesta on ollut. Esimiehet kokivat henkilökohtaisen valmennuksen arvioinnin tarpeelliseksi, heidän mukaansa valmennuksen viimeisessä tapaamisessa tapahtuva keskustelu on riittävä arviointi valmennusprosessille. Esimiehet pohtivat, että valmennuksen tarkempi läpikäyminen ja arviointi voisivat olla

hyödyllisiä organisaatiolle, koska arviointi tuottaisi tietoa valmennuksen tuloksista organisaation henkilöstöjohdolle.

Valmennuksen tarkempaa arviointia voisi tehdä siten, että jonkun ajan päästä valmennuksen päättymisestä tarkistettaisiin, miten valmennettava on edistynyt valmennuksen alkulähtökohtaan nähden. Tästä voisi päätellä, että osa esimiehistä arvioisi valmennusta valmennuksen tavoitteiden saavuttamista vasten. Esimiesten mukaan valmennuksen tuloksia on vaikea arvioida, sillä on vaikeaa mitata sitä, mihin asioihin valmennus on vaikuttanut. Esimiehet kokivat, että on olemassa myös sellaisia tuloksia, jotka eivät näy suoraan. Esimiesten mukaan epäsuorat tulokset saattaisivat näkyä silloin, jos valmennusta ei olisi käytetty. Epäsuoria tuloksia ovat esimiesten mukaan esimerkiksi sairauspoissaolot. Valmennuksen arviointi olisi suunniteltava valmennettavan yksilön tarpeisiin sopivaksi.

Yhteenveto tutkimuksen tuloksista

Tutkimuksen tuloksissa tarkastelin aluksi sitä, millainen tausta tutkimukseen osallistuneilla esimiehillä oli ja mitkä olivat valmennusprosessin lähtökohdat. Tarkastelin esimiesten reaktioita valmennukseen ennen valmennusprosessia ja vertasin alkukäsityksiä valmennuskokemuksen jälkeisiin ajatuksiin. Kartoitin tutkimuksessa sitä, miten esimiehet kokivat ympäristön tuen vaikuttaneen valmennukseensa, miten he määrittelivät valmennuksen tarkoitusta ja prosessinsa tavoitteita. Lisäksi käsittelin valmennusprosessin onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä.

Selvitin tuloksissa, mitkä tekijät vaikuttivat valmennusprosessin onnistumiseen ja millainen rooli valmennettavalla ja valmentajalla on prosessissa. Lisäksi tarkastelin sitä, miten esimiehet määrittelivät valmentajan pätevyyttä. Tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti kiinnitin eniten huomiota siihen, miten esimiehet määrittelivät valmennuksen ja tuloksellisuuden suhdetta. Tarkastelin erikseen sitä, mitä esimiehet kokivat oppineensa valmennuksesta ja miten he kokivat valmennuksen vaikuttaneen esimiestyöhönsä. Lopuksi tarkastelin sitä, millaisia esimiesten valmennuskokemukset olivat, miten he määrittelivät valmennuksessa onnistumista ja miten tyytyväisiä he kokivat olevansa valmennukseen. Sisällytin tuloksiin sen, kenelle valmennettavat suosittelisivat valmennusta. Viimeisenä tarkastelin sitä, miten esimiehet olivat edistyneet tavoitteiden saavuttamisessa ja millainen valmennusprosessin arviointi oli ollut. Tutkimuksessa tarkastelin valmennusprosessia monipuolisesti. Tutkimustuloksien runsauden vuoksi esitän taulukossa 7 tutkimuksen keskeisimmät tulokset.

Taulukko 7: Valmennuksen tuloksellisuus

	Keskeisimmät tulokset	Vastaavia tuloksia: kyllä/ei
Prosessin onnistumisen edellytykset	<p>Valmentajaan liittyvät: Ominaisuudet: rento, ystävällinen, helposti lähestyttävissä oleva, rohkea ja luotettava. Valmentajan pätevyys, luotettavuus, kokemus liiketoiminnasta ja johtamisesta, asiakasorganisaation toimialasta ja valmentamisesta. Valmentajan ammattitaito ohjata keskustelua, esittää kysymyksiä ja huomata asioissa uudenlaisia näkökulmia.</p> <p>Valmennettavaan liittyvät: Valmennettavan ominaisuudet, myönteinen suhtautuminen valmennukseen, motivaatio ja luottamus valmentajaan. Valmennettavan avoimuus, sitoutuminen ja motivaatio valmennusta kohtaan. Prosessin onnistumiseen vaikuttaa se, kuinka valmennettava osaa soveltaa oppimiaan asioita käytäntöön.</p> <p>Valmennusprosessiin liittyvät: Luottamuksen syntyminen, valmennussuhde, vuorovaikutuksen toimivuus, henkilökemia, palaute, oivallukset, itsetuntemuksen lisääntyminen ja ympäristön tuki vaikuttavat valmennuksen onnistumiseen.</p>	<p>Kyllä:</p> <p><i>McGovern ym. 2001; Joo 2005</i></p>
Reaktiot	<p>Esimiehillä oli myönteinen tai neutraali asenne valmennusta kohtaan. Esimiehet kokivat, että valmennukseen suhtauduttiin organisaatiossa myönteisesti ja tukevasti.</p> <p>Esimiesten myönteiseen asenteeseen vaikutti se, mikä valmennuksen lähtötilanne oli ja millaisia kokemuksia kollegoilla oli valmennuksesta. Myönteiseen asenteeseen vaikutti myös se, että valmennusta pidettiin työyhteisössä tärkeänä ja valmennus esiteltiin organisaation taholta myönteisesti.</p> <p>Valmennettavat osallistuivat valmennukseen uteliaalla, avoimella ja odottavalla asenteella, mutta olivat epätietoisia sen suhteen, mitä valmennus pitää sisällään. Esimiesten mukaan valmennus on henkilökohtainen oppimisprosessi, jonka avulla kehitetään ammattitaitoa. Valmennusta pidettiin kalliina ja lyhyenä prosessina.</p> <p>Esimiehet odottivat, että valmennuksessa keskustellaan luottamuksellisesti johtamiseen liittyvistä ongelmallisista tilanteista. Esimiehet odottivat, että he saisivat valmennuksesta työkaluja esimiestehtäviin, uusia näkökulmia ja toimintatapoja, valmennuksessa käytäisiin läpi muutosprosessia, esimiehet saisivat tukea johtamiseen, vahvistusta ajattelun ja päätöksenteon tueksi ja he oppisivat ymmärtämään, mitä henkilöstön käyttäytymisen taustalla voi olla.</p>	<p>Kyllä:</p> <p><i>Kampa-Kokesch & Anderson 2001; Garman, Whiston & Zlatoper 2000; Wasylyshyn 2003; Kombarakaran ym. 2008</i></p>

	Valmennus tarkoitti esimiehille tukea johtamiseen ja organisaation muutosprosessiin, keskustelua, pohdiskelua, uusia näkökulmia ja toimintatapoja, ajatusten ja esimiesroolin jäsentymistä, työkaluja, osaamisen kehittämistä, sekä itsensä ja muiden parempaa ymmärtämistä.	
Valmennuksen tulokset	<p>Esimiesrooli, työtehtävät ja vastuut selkiytyivät. Itsetuntemus ja itseluottamus lisääntyivät. Itsetuntemus lisääntyi sen myötä kun valmennettavat oppivat valmentajan kautta uusia puolia itsestään: kyvyistään, toimintatavoistaan, vahvuuksistaan ja kehittämisenkohteistaan.</p> <p>Esimiehet oppivat analysoimaan omaa ja muiden henkilöiden toimintaa, he oppivat ajattelemaan asioita eri näkökulmista, huomioimaan päätöksenteossa uudenlaisia näkökulmia, pohtivat etukäteen tilanteiden ja ongelmien erilaisia lähestymistapoja ja sekä arvioivat päätöksiensä ja toimintansa mahdollisia vaikutuksia. Esimiehet oppivat muutosprosessista ja muutosjohtamisesta uusia asioita.</p> <p>Esimiestyöhön valmiuksia: uusia työkaluja, näkökulmia, ja toimintatapoja. Esimiehet soveltavat oppimiaan työkaluja esimiestyössään esimerkiksi ajanhallinnassa, tilanteiden tulkinnaassa, ongelmienratkaisemisessa, henkilöstön sitouttamisessa ja motivoimisessa.</p> <p>Esimiesten ajanhallinta kehittyi ja he kiinnittivät enemmän huomiota työ- ja yksityiselämän tasapainoon. Henkilö- ja asiastiriititilanteiden käsittely, ihmissuhde-, priorisointi- ja analysointitaidot sekä päätöksenteko- ja ongelmanratkaisutaidot kehittyivät valmennuksen ansiosta. Suunnitelmallisuus vahvistui ja esimiehet kokivat olevansa valmiimpia reagoimaan asioihin nopeammin.</p> <p>Esimiestyössä esimiehet kiinnittivät huomiota palautteenantamiseen, kuuntelemiseen ja vuoropuheluun. Esimiehet pyrkivät näkemään alaisiaan enemmän ja esimiesten suhtautuminen erilaisiin ihmisiin muuttui. Esimiesten rauhallisuus, tasapainoisuus, kyvyt ja osaaminen lisääntyivät.</p> <p>Esimies oli rennompi ja iloisempi. Organisaatioon sitoutuminen lisääntyi.</p>	<p>Kyllä:</p> <p><i>Wasylyshyn 2003; Jarvis 2004; Joo 2005; Kombarakaran ym. 2008; Parppei 2008</i></p>

Valmennuksen arviointi	<p>Valmennusta arvioitiin viimeisessä tapaamisessa keskustelemalla valmentajan kanssa. Esimiesten mukaan tämä oli riittävä arviointi, koska valmennettava tietää itse parhaiten valmennuksesta syntyneen hyödyn.</p> <p>Esimiesten mukaan valmennuksen tarkemmasta arvioinnista voisi olla hyötyä organisaatiolle.</p> <p>Ei kovin tarkasti arvioitu sitä, mitä asetetuille tavoitteille tapahtui. Esimiehet kokivat olevansa matkalla kohti tavoitteita ja vain muutamat kokivat saavuttaneensa tavoitteensa.</p> <p>Valmennusprosessin arviointi on suhteessa tavoitteeseen siten, että sitä tarkempi arviointi, mitä selkeämpiä tavoitteita prosessissa on. Arviointi on sovellettava valmennettavan tarpeisiin.</p> <p>Valmennuksen tavoitteiden saavuttamiseen tarvitaan valmennettavan aktiivista työskentelyä, valmentajan ammattitaitoa ja työyhteisön tukea.</p> <p>Valmennettavat olivat tyytyväisiä valmennukseen, koska valmennus toi valmennettaville lisäarvoa.</p> <p>Esimiesten mukaan jonkun muun pitäisi analysoida sitä, mitkä asiat muuttuivat toiminnassa valmennuksen seurauksena, jotta valmennuksen tuloksellisuudesta saisi luotettavamman kuvan. Toisaalta esimiehet kokivat, että toimintatapojen muutos ei välttämättä näy muille.</p>	<p>Kyllä:</p> <p><i>Hall ym. 1999; McGovern ym. 2001; Santos & Stuart 2003; Underhill ym. 2007; Romana 2007; Kombarakaran ym. 2008; Levenson 2009; Coutu & Kauffman 2009</i></p>
-------------------------------	--	---

5 TULOKSET, POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksessa tarkastelin valmennuksen tuloksellisuutta yksilövalmennukseen osallistuneiden esimiesten näkökulmasta. Tutkimuksessa selvitin sitä, mitä valmennettavat kokivat oppineensa valmennuksesta ja millä tavalla valmennus on vaikuttanut esimiesten toimintatapoihin. Kartoitin tutkimuksessa lisäksi valmennettavien esimiesten reaktioita valmennukseen, käsitysten muuttumista oman valmennuskokemuksen seurauksena ja valmennusprosessin onnistumiseen vaikuttaneita tekijöitä. Tutkimusraportin johtopäätösoSION olen jakanut siten, että aluksi esitän yhteenvedon tehdystä tutkimuksesta ja sen tuloksista. Tämän jälkeen vertaan tutkimuksen keskeisimpiä tuloksia aikaisempiin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen. Lopuksi esitän tutkimuksen toimeksiantajalle kehitysehdotuksia tutkimuksen ja kirjallisuuden perusteella sekä esitän tutkimukselle jatkotutkimusaiheita.

5.1 Yhteenveto

Tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa tietoa esimiehille suunnatun yksilövalmennuksen tuloksellisuudesta. Tavoitteena oli tutkimuksen kautta tuottaa tutkimuksen toimeksiantajalle tietoa siitä, miten tyytyväisiä asiakkaat ovat olleet heidän palveluunsa, mitkä tekijät vaikuttavat valmennusprosessin onnistumiseen ja millaisia tuloksia valmennuksella on saavutettu. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää valmennukseen osallistuneiden esimiesten subjektiivisten arvioiden kautta sitä, mitä valmennuksesta on opittu ja miten valmennettavat hyödyntävät valmennuksesta opittua työssään. Tutkimukseen osallistui 10 esimiestä maaliskuussa 2011. Tutkimuksen aineiston keräsin teemahaastattelun avulla. Kerätyn aineiston analysoinnissa käytin induktiivista sisällönanalyysia. Tutkimuksen analyysissä keskityin siihen, miten esimiehet kuvailivat valmennuksen ja tuloksellisuuden suhdetta.

Esimiehet olivat hakeutuneet valmennukseen siksi, että he olivat kokeneet tarvitsevansa valmennusta, organisaatiossa oli muutosprosessi käynnissä tai esimiesten työtoimenkuva oli muuttunut. Esimiehet osallistuivat valmennukseen avoimella ja odottavalla asenteella. Esimiehet olivat olleet epätietoisia sen suhteen, mitä valmennus pitää sisällään ja millaisista aiheista valmennuksessa keskusteltaisiin. Esimiehillä oli neutraali tai myönteinen asenne valmennusta kohtaan. Myönteiseen asenteeseen oli vaikuttanut valmennuksen lähtötilanne ja kollegoiden kertomukset valmennuksesta. Lisäksi myönteiseen asenteeseen oli vaikuttanut se, että valmennus esiteltiin organisaation taholta myönteisesti. Esimiesten mielikuva oli, että

valmennus on henkilökohtainen, kallis ja lyhyt oppimisprosessi. Tutkimuksen mukaan erityisesti valmennuksen henkilökohtaisuus viehätti esimiehiä.

Tutkimuksen perusteella esimiehet odottivat, että he saisivat valmennuksesta työkaluja esimiestehtäviin, tukea johtamiseen, uusia näkökulmia ja toimintatapoja. Valmennus tarkoitti esimiehille keskustelua, pohdiskelua, esimiesroolin jäsentämistä, uusia näkökulmia, työkaluja ja toimintatapoja sekä osaamisen kehittämistä. Esimiesten mukaan luottamus valmentajaan, valmentajalta saatu palaute, valmennettavan esimiehen oma asenne, työkalut ja oivallukset edistivät valmennuksessa opittujen asioiden käytäntöön viemistä.

Valmennusprosessin onnistumiseen vaikuttaa valmennettavien mukaan valmentaja, valmennettava ja valmennusprosessi. Erityisesti valmennuksen lähtötilanne ja valmennettavan tarve valmennukseen vaikuttavat prosessin onnistumiseen. Esimiesten mukaan valmennettavan ominaisuudet, asenne, sitoutuminen, motivaatio ja avoimuus valmennusta kohtaan vaikuttavat prosessin toimivuuteen. Lisäksi onnistumiseen vaikuttaa henkilökemian ja vuorovaikutuksen toimivuus, luottamus valmentajaan, valmennettavan kyky soveltaa oppimiaan asioita käytäntöön, valmennussuhde, palaute, oivallukset ja itsetuntemuksen lisääntyminen. Esimiehet kokivat, että valmentajan ominaisuudet, pätevyys, luotettavuus, kokemus valmentamisesta, johtamisesta ja asiakasorganisaation toimialasta vaikuttavat prosessiin. Tuloksien perusteella tehty tutkimus vahvistaa teoriasta hahmottelemaani kuviota 3 valmennusprosessin onnistumisen edellytyksistä.

Esimiehet saivat valmennuksesta esimiestyöhön erilaisia valmiuksia uusien näkökulmien, työkalujen ja toimintatapojen kautta. Esimiehet oppivat valmennuksesta työkaluja, joita he käyttivät apuna esimerkiksi ongelmienratkaisemisessa. Esimiesten itsetuntemus ja itseluottamus lisääntyi kun valmennettavien käsitys omista kyvyistä, toimintatavoista vahvuuksista ja kehittämisen kohteista laajeni. Itseluottamuksen lisääntyminen sekä päätöksenteko- ja ongelmanratkaisutaitojen kehittyminen vaikuttivat siihen, että esimiehet kokivat hallitsevansa esimiesroolinsa paremmin. Esimiestyössään valmennettavat kiinnittivät enemmän huomiota palautteenantamiseen, kuuntelemiseen ja vuoropuheluun. Valmennuksen ansiosta esimiesten kyvyt ja osaaminen lisääntyivät.

Esimiehet kokivat, että he olivat tyytyväisiä valmennusprosessiin ja prosessi koettiin tehokkaaksi. Esimiehet olivat tyytyväisiä, koska valmennuksessa oli käsitelty valmennettavan kannalta hyödyllisiä asioita ja valmennuksessa oli saatu tuloksia aikaiseksi. Esimiehet kokivat,

että valmennusprosessin arviointi on suhteutettava valmennuksen tavoitteeseen. Esimiehet kokivat valmentajan kanssa keskustelun riittäväksi arvioinniksi, koska valmennettava itse tietää parhaiten valmennuksesta syntyneen hyödyn. Toisaalta esimiehet pohtivat, että valmennuksen tarkemmasta arvioinnista voisi olla hyötyä organisaatiolle.

Tutkimuksen perusteella tutkimuksen toimeksiantajan palvelun laatu on kohdallaan, koska esimiehet olivat tyytyväisiä valmennusprosessiin. Tuloksien pohjalta pohdin sitä, olisiko valmennusta tarjoavien yritysten syytä kertoa valmennuksesta ja valmennuksen toimintatavoista enemmän valmennuksen alussa. Tämän pohjalta valmennettavat tietäisivät alusta alkaen, millaisista aiheista valmennuksessa voi keskustella. Valmennuksen toimintatapojen selkeys ensimmäisestä tapaamisesta alkaen voisi parantaa valmennettavien tyytyväisyyttä valmennusprosessiin.

Valmennusta tarjoavien yritysten kannattaa kiinnittää huomiota palvelunsa markkinointiin, koska tutkimuksen mukaan eri kehittämismenetelmien väliset rajat ovat asiakkaille epäselviä. Valmennettavien mielipiteet erosivat tutkimuksessa sen suhteen, tulisiko valmentajalla olla kokemusta organisaation toimialasta. Valmennusta tarjoava yritys voisi valita valmentajaksi mieluummin sellaisen valmentajan, jolla on kokemusta asiakasorganisaation toimialasta. Tutkimuksen mukaan esimiehet kokivat valmentajan toimialan tuntemuksen nopeuttavan prosessia.

Yritykset voisivat miettiä, olisiko valmennuksen suunnitteluun syytä laittaa enemmän painoarvoa, koska on erittäin tärkeää, että valmennuksen sisältö on valmennettavalle merkittävä. Valmennuksen sisällön merkityksellisyys vaikuttaa valmennettavien oppimiseen ja tämän kautta prosessin onnistumiseen. Tutkimuksen tuloksissa jäin miettimään sitä, että esimiehet eivät olleet asettaneet valmennukselleen kovin tarkkoja tavoitteita. Uskon, että tämän vuoksi heidän oli vaikea pohtia sitä, kuinka he olivat edistyneet tavoitteiden saavuttamisessa. Tämän vuoksi valmennuksen suunnittelussa olisi syytä kiinnittää huomiota tavoitteiden asettamiseen.

Valmennuksen suunnittelu vaiheessa olisi päätettävä valmennettavan kanssa yhdessä, miten, millä kriteereillä ja milloin valmennuksen arviointia tehdään. Tämän kautta valmennusta tarjoava yritys tietäisi sen, kannattaako valmennettavasta kerätä tietoa palautteiden tai testien kautta ennen prosessin aloittamista. Esimiehet pohtivat tutkimuksessa sitä, olisiko heidän valmennuksen tarkemmasta arvioinnista ollut hyötyä organisaatiolle. Esimiesten mukaan valmennuksen tuloksia olisi voitu käydä läpi henkilöstöjohdon kanssa. Tämän vuoksi val-

mennusta tarjoavat yritykset voisivat selvittää valmennuksen arviointia suunnitellessa, halu-aako valmennettava käydä läpi valmennuksen loppuarviota organisaation henkilöstöjohdon tai ylemmän esimiehensä kanssa.

5.2 Keskeisimmät tulokset verrattuna kirjallisuuteen

Tutkimukseni tuloksissa ja kirjallisuudessa ilmeni, että esimiehet kokevat esimiehen työn ja työelämän muuttuneen vaativaksi. Tämän vuoksi esimiehet kokivat, että heidän on huolehdittava osaamisestaan, hyvinvoinnistaan ja jaksamisestaan, koska he vaikuttavat toimintansa ja päätöksiensä kautta muihin ihmisiin. Tutkimuksessa esimiehet painottivat, että valmennus nimikkeen alla on tarjolla monenlaista kehittämismenetelmää. Tämän vuoksi asiakkaiden on hankala erottaa niitä toisistaan. Esimiehet korostivat, että on vaarallista jos valmentajina toimii ihmisiä, jotka eivät ole ammatillisesti tarpeeksi päteviä. Tutkimukseni tulokset vahvistavat tämän kautta Kampa-Kokeschin ja Andersonin (2001), Joon (2005) sekä Kombarakaranin ym. (2008) tutkimuksia siitä, että on olemassa tarve valmennuksen ammatillisten normien kehittämiseksi.

Tutkimuksen tulokset tukivat aikaisempien tutkimuksien tuloksia, kuten tutkimusraportin tulososion lopussa olevassa yhteenvedossa, taulukossa 7 nähtiin. Aikaisempien tutkimuksien tuloksien osalta viittaa tässä osiossa siihen, ketkä ovat saaneet tuloksiani vastaavia tutkimustuloksia. Tutkimusraportin taulukosta 6 löytyy tarkemmin tutkijoiden nimien mukaan se, millaisia tuloksia he ovat tutkimuksessaan saaneet.

Tutkimuksen tuloksissa kartoitin valmennusprosessin onnistumiseen vaikuttaneita tekijöitä. Tuloksien mukaan valmentaja, valmennettava ja valmennusprosessi vaikuttavat valmennuksen onnistumiseen. Taulukossa 7 olen yksilöinyt tarkasti, mitkä tekijät valmentajaan, valmennettavaan ja valmennusprosessiin liittyen vaikuttavat valmennuksen onnistumiseen. Aiemmistä tutkimuksista McGovern ym. (2001) ja Joo (2005) ovat saaneet vastaavia tuloksia tutkimukseni kanssa.

Tutkimuksen tuloksia kartoittaessani tarkastelin valmennettavien reaktioita valmennukseen. Tulokset olivat samankaltaisia aiempiin tutkimuksiin verrattuna sen suhteen, että esimiehet asennoituivat johdon valmennukseen myönteisesti. Tutkimukseni mukaan esimiesten valmennukseen suhtauduttiin organisaatiossa myönteisesti ja tukevasti. Tutkimuksen tuloksia val-

mennettävien reaktioiden suhteen vahvistavat Kampa-Kokeschin ja Andersonin (2001), Garmanin ym. (2000), Wasylyshyn (2003) ja Kombarakaranin ym. (2008) tutkimuksien tulokset.

Valmennuksen tuloksellisuuden suhteen tutkimukseni tuotti aikaisempien tutkimuksien kanssa samankaltaisia tuloksia. Aiemmissa tutkimuksissa raportointiin useimmin siitä, että valmennettavien itsetuntemus ja itseluottamus lisääntyvät valmennuksessa. Tutkimukseni mukaan valmennettavien itsetuntemus lisääntyi valmentajan antaman palautteen kautta. Palautteen avulla valmennettavat oppivat itsestään uusia puolia. Valmennuksen tuloksena esimiehet saivat valmiuksia esimiestyöhönsä uusien työkalujen, näkökulmien, ja toimintatapojen kautta. Valmennuksen seurauksena valmennettavien esimiesrooli selkiytyi, valmennus vaikutti ajanhallintaan, sekä työ- ja yksityiselämän tasapainoon. Tuloksien mukaan valmennettavien henkilö- ja asiaristiriitatilanteiden käsittely, ihmissuhde-, priorisointi- ja analysointitaidot sekä päätöksenteko- ja ongelmanratkaisutaidot kehittyivät. Tämän kautta valmennettavien esimiestyössä vahvistui suunnitelmallisuus.

Esimiestyössä valmennettavat kiinnittivät huomiota palautteenantamiseen, kuuntelemiseen, vuoropuheluun ja he pyrkivät näkemään alaisiaan enemmän. Valmennuksen tuloksena esimiesten kyvyt ja osaaminen lisääntyivät. Tuloksissa ilmeni myös, että organisaatioon sitoutuminen lisääntyi. Valmennuksen seurauksena valmennettavan ymmärrys itseä ja muita kohtaan lisääntyi, valmennettavat pohtivat enemmän sitä, miten heidän toimintansa ja päätöksensä vaikuttavat muihin. Edellä esitettyjen tuloksien kanssa vastaavanlaisia tuloksia ovat saaneet Wasylyshyn (2003), Jarvis (2004), Joo (2005), Kombarakaran ym. (2008) ja Parppei (2008).

Aiempien tutkimuksien tavoin tuloksissa ilmeni, että esimiehet kokivat valmennuksesta olleen hyötyä heille ja heidän organisaatiolleen. Tarkasteltaessa tutkimukseni tuloksia valmennuksen arvioinnin suhteen, tutkimus vahvisti jälleen aikaisempien tutkimuksien tuloksia. Tutkimuksessani ilmeni, että valmennuksen tuloksellisuutta arvioitiin viimeisessä tapaamisessa keskustelemalla valmentajan kanssa. Viimeisessä tapaamisessa ei arvioitu kovin tarkasti sitä, mitä valmennettavien asettamille tavoitteille oli tapahtunut. Tuloksien mukaan valmennusprosessin arviointi on suhteutettava valmennettavan tarpeisiin. Esimiesten mukaan jonkun muun pitäisi analysoida sitä, mitkä asiat muuttuivat toiminnassa valmennuksen seurauksena, jotta valmennuksen tuloksellisuudesta saisi luotettavamman kuvan. Toisaalta esimiehet kokivat, että toimintatapojen muutos ei välttämättä näy muille.

Valmennettavat olivat tyytyväisiä valmennukseen, koska valmennus oli tuonut valmennettaville lisäarvoa. Tutkimuksen tulokset toivat esille tutkimuksissa esiintynyttä ongelmaa valmennuksen puutteellisesta arvioinnista. Tuloksiani vahvistavia tuloksia ovat saaneet Hall ym. (1999), McGovern ym. (2001) Santos ja Stuart (2003), Underhill ym. (2007), Romana (2007), Kombarakaran ym. (2008), Levenson (2009) sekä Coutu ja Kauffman (2009).

Muihin tutkimuksiin verrattuna tutkimukseni erosi kaikista selvimmin siinä, että tutkimukseeni osallistuneilla esimiehillä ei ollut yhdistetty 360 ° palautetta valmennukseen. Epäilen, että Yhdysvalloissa käytetään valmennusprosessien tiedonkeruussa 360 ° palautetta useammin kuin Suomessa. Yhdysvalloissa tehdyissä tutkimuksissa korostui 360 ° palaute valmennuksen tuloksien arvioinnissa. Suomessa tehdyissä tutkimuksissa ei puhuttu 360 ° palautteesta. Tämä voi johtua siitä, että valmennuksen historia on Suomessa paljon lyhyempi.

Tutkimuksen tulokset erosivat aiemmista tutkimuksista sen suhteen, että esimiehet kokivat olevansa vielä matkalla kohti tavoitteita ja esimiehet eivät kokeneet työtyytyväisyytensä lisääntyneen valmennuksen ansiosta. Lisäksi tulokset erosivat Wasylyshyn (2003) tuloksiin nähden siinä, että valmennettavista esimiehistä kukaan ei suhtautunut valmennukseen kielteisesti tai epäilevästi. Tulokset erosivat aiempien tutkimuksien tuloksista siinä, että valmennettujen esimiesten tavoitteiden asettaminen ei tutkimukseni mukaan parantunut valmennuksen ansiosta, ymmärrys organisaation yrityskulttuuria kohtaan ei lisääntynyt, suhteet ylempiin johtajiin eivät muuttuneet, johtamistyyli ei muuttunut, palautteen vastaanottaminen, vaikuttamis- ja neuvottelutaidot eivät muuttuneet ja esimiesten stressi ei vähentynyt. Tutkimukseni tulokset eivät vahvistaneet suoraan sitä, että esimiesten tuottavuus tai tehokkuus olisi lisääntynyt valmennuksessa tai tiimin toiminta olisi muuttunut tehokkaammaksi. Toisaalta esimiehet totesivat, että heidän toimintansa vaikuttaa tiimin toimivuuteen. Tästä ei kuitenkaan voi päätellä, että tiimin toiminta olisi muuttunut esimiehen valmennuksen ansiosta tehokkaammaksi.

Tutkimuksen tulokset yhtenivät aiempien tutkimuksien kanssa ja tutkimus ei tuottanut uudenlaista tietoa esimiesten valmennuksen tuloksellisuudesta. Uskon kuitenkin, että tutkimuksen tulokset ovat merkittäviä toimeksiantajalle. Toimeksiantaja sai tutkimuksen kautta tietoa siitä, miten valmennettavat esimiehet ovat heidän palvelunsa kokeneet ja millaisia tuloksia heidän valmennuksensa on tuottanut. Lisäksi tutkimuksessa antamani kehitysehdotukset toimeksiantajalle saattavat kehittää toimeksiantajan valmennuskäytäntöjä. Näkisin tekemäni tutkimuksen

tuloksien arvon siinä, että tuloksien avulla valmennusta tarjoavien yritysten on mahdollista kehittää valmennuskäytäntöjään.

5.3 Kehitysehdotukset toimeksiantajalle

Toimeksiantaja voi olla tutkimuksen perusteella hyvin tyytyväinen palvelunsa laatuun, sillä valmennettavat esimiehet olivat kokeneet toimeksiantajan palvelun hyvin myönteisesti. Tämän lisäksi esimiehet pitivät valmentajaansa pätevänä ja esimiehet olivat suositelleet valmennusta muille ihmisille. Tästä huolimatta pohdin tekemäni tutkimuksen ja kirjallisuuden kautta sitä, miten toimeksiantaja voisi kehittää palveluaan vielä paremmalle tasolle.

Kirjallisuuden ja tutkimuksen mukaan osa valmennettavista kokee, että valmentajan pätevyyteen vaikuttaa se, tuntee ko valmentaja valmennettavan toimialan. Tämän vuoksi ehdottaisin, että toimeksiantaja huomioisi tämän asian, kun he miettivät sitä, kenet valittaisiin valmennettavalle valmentajaksi. Toimeksiantajan kannattaa valita valmentaja, jolla on kokemusta asiakasorganisaation toimialasta. Tämän kautta voi olla mahdollista, että valmennettava on vielä tyytyväisempi valmennuskokemukseensa.

Kirjallisuudessa ilmeni, että valmentajan valintaan vaikuttaa valmentajan käyttämät valmennusmenetelmät. Tutkimuksen tuloksissa ei kuitenkaan ilmennyt, että valmennusmenetelmä olisi vaikuttanut valmennettavien tyytyväisyyteen. Tutkimuksessa ilmeni kuitenkin se, että asiakkaiden on hankala erottaa eri kehittämismenetelmiä toisistaan. Tämän perusteella toimeksiantaja voisi miettiä, kannattaisiko valmennuksen markkinointiin panostaa nykyistä enemmän. Lisäksi voisi pohtia, olisiko oleellista tiedottaa valmennuksessa käytettävistä valmennusmenetelmistä enemmän tai kertoa valmennettavalle selkeästi valmennusprosessin alkaessa valmennuksen toimintatavoista. Ehdotan, että näin meneteltäisiin sen vuoksi, että kovin monella valmennettavalla ei ollut selkeää mielikuvaa ennen valmennusta siitä, mitä valmennus tulisi olemaan. Tämän kautta valmennettavan ensimmäiset valmennustapaamiset eivät menisi siihen, että valmennettava yrittää hahmottaa valmennuksen toimintatapoja.

Lukemani kirjallisuuden ja toteutetun tutkimuksen perusteella toimeksiantajan on kiinnitettävä huomiota ennen valmennusprosessin alkamista siihen, miten valmennusta suunniteltaessa otetaan kantaa valmennuksen arviointiin. Valmennuksen suunnittelussa olisi hyvä laatia suunnitelma siitä, mitä valmennuksessa arvioidaan, mitä kriteereitä käytetään ja milloin arviointi tehdään. Uskon tutkimuksen tuloksien perusteella, että valmennuksen väliarvioinnilla oli

ollut merkitystä valmennettaville. Valmennettavat muistivat väliarvioinnin ja he olivat pitäneet sitä tärkeänä, koska silloin oli tarkasteltu, mitä valmennuksella oli saavutettu ja mitä olisi vielä läpikäytävä.

Toimeksiantaja voisi pohtia, voisiko osaan valmennusprosesseista kuulua tiedon kerääminen valmennettavasta erilaisien arviointien kautta. Tutkimuksen perusteella uskoisin, että valmennuksen tukivälineinä kannattaisi käyttää nykyistä enemmän erilaisia itsearviointeja ja lähiympäristön antamia palautearviointeja. Tutkimukseen osallistuneista esimiehistä vain muutaman kohdalla oli käytetty arviointeja ja ne oli koettu mielenkiintoisiksi. Uskon, että valmennettavan tyytyväisyyttä valmennukseen kyettäisiin lisäämään arvioinneilla.

Tiedonkeruun voisi sisällyttää ainakin niihin valmennuksiin, joissa asetetaan tarkat ja rajatut tavoitteet. Tässä tapauksessa arviointi voisi pohjautua siihen, miten tavoitteiden saavuttamisessa on onnistuttu. Valmennuksen tavoitteet määrittäisivät tiedonkeruuvaiheen pituuden ja määrän. Tiedonkeruuvaiheeseen voisi kuulua esimerkiksi 360 ° arviointi, persoonallisuus- ja taitokartoitus tai haastattelut. 360 ° palautetta voitaisiin käyttää apuna valmennuksen tavoitteiden asettamisessa ja valmennuksella saavutettujen tuloksien arvioinnissa. Valmennukseen voisi sisällyttää valmennettavan edistymisestä kertovia mittareita, jolloin valmennettava voi itse havaita valmennuksessa tapahtuneen kehittymisen. Mielestäni toimeksiantaja voisi parantaa palvelunsa laatua sillä, että toimeksiantaja sisällyttäisi jokaiseen yksilövalmennukseen väliarvioinnin ja loppuarvioinnin.

Mahdolliset kehittämiskohteet liittyisivät kirjallisuuden ja tutkimuksen perusteella siihen, että valmennuksen suunnitteluun, tavoitteiden asettamiseen, tiedonkeruuseen ja valmennuksen arviointiin, kiinnitettäisiin nykyistä enemmän huomiota. Lisäksi toimeksiantaja voisi lisätä tietoa ja markkinointia valmennuspalveluihinsa ja valmennuksen toimintatapoihin liittyen.

5.4 Jatkotutkimusaiheet

Tutkimushaastattelujen yhteydessä osa esimiehistä puhui ryhmävalmennuksestaan. Valmennusta tarjoavien organisaatioiden kannattaisi tutkia, miten valmennettavat esimiehet kokevat ryhmävalmennuksen ja millaisia tuloksia sillä saavutetaan. En kuitenkaan osaa ottaa kantaa siihen, kuinka paljon ryhmävalmennusta on tutkittu, koska valmennuksen teorian tiedon hankinnassa keskityin itse yksilövalmennukseen.

Tässä tutkimuksessa kokemukset ryhmävalmennuksen suhteen hajosivat. Osa esimiehistä koki, että ryhmävalmennus oli yksilövalmennusta hyödyllisempi, siinä oli selkeämmät toimintamallit ja ryhmävalmennus oli lisännyt organisaation tuloksellisuutta ryhmän parantuneen toiminnan kautta. Tämän perusteella ryhmävalmennus olisi mielenkiintoinen aihe jatkotutkimukselle. Jatkotutkimusta ajatellen kannattaisi keskittyä tutkimaan yhdessä organisaatiossa toteutettua ryhmävalmennusta, koska tällä menettelytavalla olisi mahdollista verrata saman ryhmän yksilöiden kokemuksia samasta valmentajasta ja valmennuksesta. Tämän ansios- ta ei tarvitsisi pohtia sitä, olivatko valmentajat yhtä päteviä.

Jatkotutkimusta voisi tehdä ryhmävalmennuksen lisäksi valmennettaville esimiehille, joilla on ollut selkeät tavoitteet asetettuna valmennuksen alussa. Tämän kautta olisi mahdollista tutkia, miten tavoitteet on saavutettu ja kuinka arviointia on tehty. Tutkimuksen tuloksien perusteella esimiehet odottivat, että mitä tarkemmat tavoitteet valmennuksessa on, sitä tarkempi arviointi valmennuksen päättyessä tehdään. Tämän vuoksi olisi mielenkiintoista tietää, pitääkö tämä käsitys paikkansa. Lisäksi jatkotutkimuksen kautta saisi tietoa siitä, millaisia valmennuksen tulokset ovat niillä esimiehillä, joilla on ollut tarkemmat tavoitteet asetettuna valmennukselle.

Edellä esitettyjen jatkotutkimusaiheiden lisäksi voisi tutkia valmennettuja esimiehiä, jotka ovat olleet esimiestehtävissä korkeintaan muutaman vuoden. Tämän kautta tutkimuksella voitaisiin saada erilaisia tuloksia. Esimieskokemuksen ollessa lyhyt, valmennukselle asetetut tavoitteet voivat liittyä enemmän johtamistaitojen kehittämiseen. Tutkimuksen perusteella esimieskokemuksen ollessa pidempi, tarpeet valmennukselle ovat erilaiset.

Tämän tutkimuksen perusteella esittäisin jatkotutkimusaiheeksi ryhmävalmennuksen tuloksellisuuden tutkimista. Yksilövalmennuksen tuloksellisuuden tutkimista tarkentaisin tutkimukse- ni perusteella siten, että jatkotutkimus voisi suuntautua tutkimaan valmennettavia, joiden valmennusprosessissa on ollut tarkat tavoitteet. Vaihtoehtoisesti yksilövalmennuksen tulok- sellisuuden jatkotutkimusta voisi tehdä lyhyemmän, muutaman vuoden, esimieskokemuksen omaaville valmennettaville.

LÄHTEET

Aaltola, J. & Valli, R. 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin, 1. 1, Metodin valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 2.painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Alasuutari, P. 2007. Laadullinen tutkimus. 6.painos. Tampere: Vastapaino.

Antonacopoulou, E. P. 1999. Training does not imply learning: the individual's perspective. *International Journal of Training and Development* 3 (1): 14–33.

Balkin, D.B. & Richebé, N. 2007. A gift exchange perspective on organisational training. *Human Resource Management Review* 17 (1): 52-62.

Barner, R. & Higgins, J. 2007. Understanding implicit models that guide the coaching process. *Journal of Management Development* 26 (2): 148-158.

Behm, J. 2008. Tutkimusetiikka ja tutkimusympäristön normit. Väitöskirja, Helsinki: Picaset.

Bluckert, P. 2005. The similarities and differences between coaching and therapy. *Industrial and commercial training* 37 (2): 91-96.

Bono, J. E., Purvanova, R. K., Towler, A. J. & Peterson, D. B. 2009. A survey of executive coaching practices. *Personnel Psychology* 62 (2): 361-404.

Boyatzis, R. E., Smith, M. L. & Blaize, N. 2006. Developing Sustainable Leaders Through Coaching and Compassion. *Academy of Management Learning & Education* 5 (1): 8-24.

Boyce, L., Jackson, J. & Neal, L. 2010. Building successful leadership coaching relationships. Examining impact of matching criteria in a leadership coaching program. *Journal of Management Development* 29 (10): 914–931.

Burdett, J. 1998. Forty things every manager should know about coaching. *Journal of Management Development* 17 (2): 142-152.

Carlsson, M. & Forssell, C. 2008. Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Helsinki: Tietosanoma.

Coutu, D. & Kauffman, C. 2009. What Can Coaches Do for You? *Harvard Business Review* 87(1): 91-97.

Edwards, L. 2003. Coaching – the latest buzzword or a truly effective management tool? *Industrial and Commercial Training* 35 (7): 298–300.

Ellinger, A. D., Ellinger, A. E. & Keller, S.B. 2003. Supervisory Coaching Behavior, Employee Satisfaction, and Warehouse Employee Performance: A Dyadic Perspective in the Distribution Industry. *Human Resource Development Quarterly*, 14 (4), 435–458.

Elo S. & Kyngäs H. 2008. The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing* 62(1): 107–115.

Ely, K., Boyce, L.A., Nelson, J.K., Zaccaro, S.J., Hernez-Broome, G. & Whyman, W. 2010. Evaluating leadership coaching: A review and integrated framework. *The Leadership Quarterly* 21 (4): 585–599.

Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008. *Qualitative Methods in Business Research*. London: Sage.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 7. painos. Tampere: Vastapaino.

Garman, A. N., Whiston, D. L. & Zlatoper, K. W. 2000. Media Perceptions of Executive Coaching and the Formal Preparation of Coaches. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 52 (3): 201–205.

Hall, D. T., Otazo, K. L. & Hollenbeck, G. P. 1999. Behind Closed Doors: What really Happens in Executive Coaching. *Organizational Dynamics* 27(3): 39–52.

Hamlin, R. G., Ellinger, A. D. & Beattie, R. S. 2008. The emergent ‘coaching industry’: A wake-up call for HRD professionals. *Human Resource Development International* 11 (3): 287-305.

Harmaja, T. & Hellbom, K. 2007. *Coaching-toimialan kehittyminen ja kasvu*. Teoksessa Räsänen Mikko (toim.): *Coaching ja johtajuus: Valmentava ote esimiestyössä*. 1. painos. Helsinki: Edita. 213–229.

Henry:n vuosikirja syksy 2009. Johtamisen tulevaisuus – tässä ja nyt. Saatavissa [www muodossa:](http://www.muodossa:)

<URL:http://kotisivukone.fi/files/wwwtopcoachingfi.kotisivukone.com/tiedostot/johtamisen_tulevaisuus__tss_ja_nyt_coachingilla_tulevaisuuteen.pdf>(Luettu 17.2.2011)

Hicks, R. & McCracken, J. 2010. Three Hats of a Leader: Coaching, Mentoring and Teaching. *Physician Executive* 36 (6): 68–70.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Helsinki: Tammi.

Hirvihuhta, H. 2006. Coaching – valmenna ja sparraa menestykseen. Helsinki: Tammi.

ICF 2010. Coachingin vaikuttavuus. Saatavissa [www muodossa:](http://www.muodossa:) <URL:<http://www.icffinland.fi/22>>(Luettu 6.10.2010)

International Coach Federation 2011. ICF code of ethics. Saatavissa [www muodossa:](http://www.muodossa:) <URL:<http://www.coachfederation.org/ethics/>>(Luettu 14.2.2011)

Joo, B.K. 2005. Executive Coaching: A Conceptual Framework From an Integrative Review of Practice and Research. *Human Resource Development Review* 4 (4): 462-488.

Judge, W. Q. & Cowell, J. 1997. The Brave New World of Executive Coaching. *Business Horizons* 40 (4): 71–77.

Kampa-Kokesch, S. & Anderson, M. Z. 2001. Executive Coaching: A Comprehensive Review of the Literature. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 53 (4): 205–228.

Karppinen, A. 2007. Valmiina valmennettavaksi! Taloussanomat Johda & Kehitä – liite. Saatavissa [www muodossa:](http://www.muodossa:) <URL:<http://coachingpedia.wikispaces.com/file/view/taloussanomat.pdf>>(Luettu 10.10.2010)

Kilburg, R. R. 1996. Toward a Conceptual Understanding and Definition of Executive Coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research* 48(2): 134-144.

King, P. & Eaton, J. 1999. Coaching for results. *Industrial and Commercial Training* 31 (4): 145–148.

Kirkpatrick, D. L. & Kirkpatrick, J. D. 2005. *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. 3. painos. USA: Berrett-Koehler Publishers. E-aineisto. Saatavissa [www muodossa](http://www.muodossa.com): <URL: <http://site.ebrary.com/lib/uef/Doc?id=10146619&ppg=39>>(Luettu 21.2.2011)

Kombarakaran, F.A., Yang, J.A., Baker, M.N. & Fernandes, P.B. 2008. Executive coaching: it works! *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 60 (1); 78–90.

Korhonen, J. 2007. Coaching henkilöstön kehittämisen välineenä. Case: Suomen Posti Oyj. Pro gradu –tutkielma, Lappeenrannan teknillinen yliopisto, kauppatieteiden laitos.

Kortela, A. 2006. Varsinaissuomalainen talousaikakauslehti, 16–17. Saatavissa [www muodossa](http://www.muodossa.com): <URL: www.manialehti.fi/fi/images/PDF/Mania_9_06_netti.pdf>(Luettu 10.10.2010)

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.

Kraiger, K., Ford, J.K. & Salas, E. 1993. Application of Cognitive, Skill-based, and Affective Theories of Learning Outcomes to New Methods of Training Evaluation. *Journal of Applied Psychology* 78 (2): 311–328.

Krazmien, M. & Berger, F. 1997. The coaching paradox. *International Journal of Hospitality Management* 16 (1): 3–10.

Kuula, A. & Tiitinen, S. 2010. Eettiset kysymykset ja haastattelujen jatkokäyttö. Haastattelun analyysi. Teoksessa Ruusuvuori Johanna, Nikander Pirjo ja Hyvärinen Matti (toim.): *Haastattelun analyysi*. Vastapaino: Tampere. 446–459.

Kurttila, M., Laane, T., Saukkola, K. & Tranberg, T. 2010. *Arvostus – valmentava kirja esimiehille*. 2. painos. Helsinki: Tammi.

Leedham, M. 2005. The Coaching Scorecard: A holistic approach to evaluating the benefits of business coaching. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring* 3(2), 30 – 44.

- Lehtinen, A. 2010. Valmennuksen vaikuttavuuden arviointi oppimisen, tavan toimia ja hyötyjen tasolla - Case Leadership-valmennusohjelma asiantuntijaorganisaatiossa. Pro gradu – tutkielma, Aalto-yliopisto, Helsingin kauppakorkeakoulu, markkinoinnin ja johtamisen laitos.
- Levenson, A. 2009. Measuring and maximizing the business impact of executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 61 (2): 103-121.
- Luoma, M. & Salojärvi, S. 2007. Coachingilla menestykseen – Tulevaisuuden lupaavin johdon kehittämisen menetelmä. Teoksessa Räsänen Mikko (toim.): *Coaching ja johtajuus: Valmentava ote esimiestyössä*. 1. painos. Helsinki: Edita. 21–37.
- Luthans, F. & Peterson, S. J. 2003. 360-degree feedback with systematic coaching: empirical analysis suggests a winning combination. *Human Resource Management* 42 (3): 243–256.
- MacKie, D. 2007. Evaluating the effectiveness of executive coaching: Where are we now and where do we need to be? *Australian Psychologist* 42 (4): 310–318.
- McDermott, M., Levenson, A. & Newton, S. 2007. What Coaching Can and Cannot Do for Your Organization. *Human Resource Planning* 30 (2): 30–37.
- McGovern, J., Lindemann, M., Vergara, M., Murphy, S. Barker, L. & Warrenfeltz, R. 2001. Maximizing the Impact of Executive Coaching: Behavioral Change, Organizational Outcomes, and Return on Investment. *The Manchester Review* 6 (1): 1-9.
- Morris, B. & Tarpley, N.A. 2000. So you're a player. Do you need a coach? *Fortune* 141 (4): 144-154.
- Olivero, G., Bane, K.D. & Kopelman, R.E. 1997. Executive Coaching as a Transfer of Training Tool: Effects on Productivity in a Public Agency. *Public Personnel Management* 26(4) 461–469.
- O'Shaughnessy, S. 2001. Executive coaching: the route to business stardom. *Industrial and Commercial Training* 33 (6): 194-197.
- Parppei, R. 2008. Business coaching itsesäätelyn kehityksinterventiona. Väitöskirja, Teknillinen korkeakoulu, Tuotantotalouden laitos, Espoo.

- Peterson, D. B. 1996. Executive Coaching at Work: The Art of One-on-One Change. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 48 (2), 78–86.
- Phillips, R. 1994. Coaching for Higher Performance. *Management Development Review* 7 (5): 19–22.
- Pohjanheimo, E. 2007. Valmennusprosessi ja roolit. Teoksessa Räsänen Mikko (toim.): *Coaching ja johtajuus: Valmentava ote esimiestyössä*. 1. painos. Helsinki: Edita. 39–56.
- Rock, D. & Donde, R. 2008. Driving organizational change with internal coaching programs: part one. *Industrial and Commercial Training* 40 (1): 10–18.
- Rogers, E., Rogers, C. W. & Metlay, W. 2002. Improving the Payoff from 360-Degree Feedback. *Human Resource Planning* 25 (3): 44–54.
- Romana, A. 2007. Coaching edistää esimiestaitoja. Teoksessa Räsänen Mikko (toim.): *Coaching ja johtajuus: Valmentava ote esimiestyössä*. 1. painos. Helsinki: Edita. 115–135.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysi. Vastapaino: Tampere. 7-38.
- Räsänen, M. 2007. Coaching ja johtajuus. *Valmentava ote esimiestyössä*. 1. painos. Helsinki: Edita. 15–20.
- Santasalo, L. & Åhman, H. 2007. Toimitusjohtajan ja johtoryhmän jäsenen coaching. Teoksessa Räsänen Mikko (toim.): *Coaching ja johtajuus: Valmentava ote esimiestyössä*. 1. painos. Helsinki: Edita. 57–76.
- Santos, A. & Stuart, M. 2003. Employee perceptions and their influence on training effectiveness. *Human Resource Management Journal* 13 (1): 27–45.
- Sherman, S. & Freas, A. 2004. The Wild West of Executive Coaching. *Harvard business review* 82 (11): 82-90.
- Smither, J. W., London, M., Flautt, R., Vargas, Y. & Kucine, I. 2003. Can working with an executive coach improve multisource feedback ratings over time? A quasi-experimental field study. *Personnel Psychology* 56 (1): 23–44.

Suomen Coaching yhdistys 2010. Saatavissa [www muodossa: <URL:http://www.coaching-yhdistys.com/coaching.htm>](http://www.coaching-yhdistys.com/coaching.htm)(Luettu 7.12.2010)

Sweeney, T. 2007. Coaching your way to the top. *Industrial and commercial training* 39 (3): 170-173.

Thach, E.C. 2002. The impact of executive coaching and 360 feedback on leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal* 23 (4): 205–214.

Tobias, L.L. 1996. Coaching Executives. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 48 (2) 87-95.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. painos. Helsinki: Tammi.

Ulrich, D. 2008. Coaching for results. *Business Strategy Series* 9 (3): 104–114.

Underhill, B., McAnally, K. & Koriath J. J. 2007. Executive Coaching for Results: The Definitive Guide to Developing Organizational Leaders. USA: Berrett-Koehler Publishers. E-aineisto. Saatavissa [www muodossa: <URL: http://site.ebrary.com.ezproxy.uef.fi:2048/lib/uef/docDetail.action?docID=10196240>](http://site.ebrary.com.ezproxy.uef.fi:2048/lib/uef/docDetail.action?docID=10196240)(Luettu 16.2.2011)

Vartia, A. 2007. Coaching kiinnostavin menetelmä. Kahden toimitusjohtajan kokemuksia johtoryhmäcoachingista. *Kauppalehti* 160, Vip -liite s. 10–11. Saatavissa [www muodossa: <URL: http://www.digipaper.fi/vip/4785/index.php?pgnumb=11>](http://www.digipaper.fi/vip/4785/index.php?pgnumb=11)(Luettu 10.10.2010)

Viitala, R. 2007. Esimiehestä coach. Teoksessa Räsänen Mikko (toim.): Coaching ja johtajuus: Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita. 77–97.

Wasylyshyn, K. M. 2003. Executive Coaching: An Outcome Study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 55 (2): 94–106.

Witherspoon, R. & White, R. P. 1996. Executive Coaching: A Continuum of Roles. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research* 48 (2): 124–133.

Zenger, J., Folkman, J. & Stinnett, K. 2010. Coaching Excellence. Become comfortable with emotions, feelings, and moods. Leadership excellence 20.

LIITTEET

Liite 1: Haastattelupyyntö

Liite 2: Teemahaastattelurunko

LIITE 1.

Olen Katja Ropponen, kauppatieteiden opiskelija Itä-Suomen yliopistosta ja olen tekemässä pro gradu tutkimustani aiheesta valmennuksen (coachingin) tuloksellisuus – esimiesten näkökulma. Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia sitä, millaisia lopputuloksia coaching-prosessista on syntynyt valmennettaville, esimiehinä toimiville henkilöille.

Graduani varten tarvitsen teemahaastatteluun henkilöitä, jotka ovat osallistuneet coaching-prosessiin. Graduuni haastattelen Psykologian TietoTaito Oy:n valmentamia valmennettavia ja tutkimukseen pyydettyvät henkilöt on valikoitu mukaan Psykologian TietoTaito Oy:n toimesta.

Haastattelun kysymykset liikkuvat seuraavien teemojen ympärillä, jotka liittyvät käytyyn coaching-prosessiin: lyhyesti työkokemustausta, reaktiot coachingiin, coaching-prosessi, coachingista opitut asiat, coachingin vaikutus työkäyttämiseen / toimintatapoihin ja coachingin tulokset yksilötasolla.

Haastattelut käsittelen ehdottoman luottamuksellisesti ja haastateltavien anonymiteetin säilyttäen. Toimitan myös haastatteluun osallistuville kopion valmiista pro gradusta.

Haastattelun sopimista varten otathan minuun yhteyttä mahdollisimman pian, viimeistään muutaman päivän kuluttua tästä PSTT:n lähettämästä yhteydenotosta.

Puhelinnumeroni on 050-5414863 ja sähköpostiosoite kmroppon@student.uef.fi

Mikäli et halua osallistua haastatteluun, tämä viesti ei vaadi mitään toimenpiteitä.

Ystävällisin terveisin,

Opiskelija Katja Ropponen, Itä-Suomen yliopisto, yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta, kauppatieteiden laitos

Pro Gradu työn ohjaajana toimii Päivi Eriksson. Vastuullisen ohjaajan yhteystiedot: Sähköposti: paivi.eriksson@uef.fi

Teema 1. Valmennuksen taustaa

Työkokemustausta

1. Kertoisitko aluksi lyhyesti siitä, millainen asema sinulla on organisaatiossa ja minkälaisissa työtehtävissä toimit, nykyinen toimenkuvasi?
2. Kuinka monta vuotta olet työskennellyt organisaatiossa, jossa nykyisin työskentelet?
3. Kuinka pitkään olet toiminut esimiestehtävissä?

Reaktiot valmennukseen

4. Millainen oli näkemyksesi valmennuksesta ennen osallistumistasi? Millaisin ajatuksin lähdit mukaan valmennusprosessiin?
5. Mitkä olivat omat ennakko-odotuksesi tai ennakko-asenteesi valmennusprosessia kohtaan?
6. Onko käsityksesi muuttunut valmennusta kohtaan oman prosessisi myötä verrattuna siihen, mitä ajattelit valmennuksesta ennen valmennustasi? Mikäli käsitys on muuttunut niin, osaatko kertoa, miksi näin on käynyt?
7. Mitä valmennus tarkoittaa sinulle?

Valmennuksesta

8. Hyödynnetäänkö valmennusta yleisesti organisaatiossa, jossa työskentelet? Onko valmennus osa organisaation henkilöstönkehittämistä?
9. Mistä tai kenen aloitteesta valmennus laitettiin alulle? Mikä oli valmennuksen lähtökohta?
10. Millainen valmennusprosessisi oli/on kestoaltaan ja tapaamiskerroiltaan? Mikäli olet jo päättänyt prosessin, kauanko siitä on nyt kulunut aikaa?
11. Millainen oli valmentajan rooli prosessissa? Miten valmentaja toimi, jotta pääsit lähemmäksi tavoitettasi?

12. Entä oma roolisi valmennusprosessissa? Koetko olleesi aktiivinen tai passiivinen?
13. Minkälaisen toiminnan valmentajan taholta olet kokenut positiivisena?
14. Mitä mieltä olet valmentajan pätevyydestä, perustelisitko?
15. Miten ympäristö tuki valmennusta? Ovatko/olivatko alaisesi tietoisia valmennuksesta? Jos olivat niin miten alaiset ovat suhtautuneet / suhtautuivat valmennukseesi? Entä ylempi johto?

Teema 2. Oppiminen

1. Millainen tavoite/millaisia tavoitteita sinulla valmennuksessa oli? Päätitkö itse valmennuksen tavoitteista?
2. Linkittyivätkö organisaation tavoitteet ja arvot valmennukseesi? Miten?
3. Mitkä olivat mielestäsi keskeisimmät asiat, joita valmennuksessa käsiteltiin?
4. Mitä olet oppinut valmennuksessa?
5. Onko valmennuksen myötä tapahtunut jotain työhön liittyvien asenteiden tai motivaation muutoksia? Jos on tapahtunut, niin mitä?

Teema 3. Käyttäytyminen

1. Mitä asioita olet vienyt oppimastasi käytäntöön? Kuinka valmennus näkyy esimerkiksi vapaa-ajalla tai esimiestyössä?
2. Mitkä asiat ovat mielestäsi edistäneet/haitanneet valmennuksesta opittujen asioiden käytäntöön siirtämistä?
3. Onko toimintasi muuttunut valmennuksen myötä jollain tavalla? Jos on, niin millä tavalla?
4. Teetkö jotain valmennuksen myötä tietoisemmin tai eri tavalla kuin ennen?

5. Oletko lakannut tekemästä jotain valmennuksen myötä tai teetkö jotain aiempaa harvemmin?
6. Oletko havainnut jotain muutoksia itsessäsi tai toimintatavassasi? Oletko saanut joltain muulta omaa havaintoasi vahvistavaa palautetta?
7. Miten paljon koet toimintatapasi muuttuneen valmennuksen seurauksena: merkittävästi, jossain määrin, vähän tai ei ollenkaan?

Teema 4 – Tulokset yksilön tasolla

1. Millaiset mielikuvat sinulle on jäänyt valmennuksesta?
2. Kuinka tyytyväinen olet valmennussuhteeseen / valmennusprosessiin? Miksi olet tyytyväinen / tyytymätön?
3. Mitä valmennus on antanut sinulle?
4. Mitkä asiat olet kokenut hyödylliseksi valmennuksessa? Millaista hyötyä valmennuksesta on itsellesi pitkällä tähtäimellä ajateltaessa?
5. Miten hyödylliseksi tai tehokkaaksi olet kokenut valmennuksen?
6. Oliko valmennusprosessi vaikea, helppo vai jotain siltä väliltä? Mikä valmennuksessa oli helppoa / haasteellista?
7. Koetko saavuttaneesi tavoitteesi tai olevasi matkalla sitä kohti?

Miten valmennus on auttanut tavoitteen saavuttamisessa, luuletko, että olisit päässyt tavoitteisiisi ilman valmennusta?
8. Miten valmennus päättyi / arvioitiinko tuloksia jotenkin?
9. Oletko omasta mielestäsi onnistunut valmennuksessa? Mitä tarkoittaa onnistuminen valmennuksessa?
10. Suosittelisitko valmennusta muille ja missä tilanteessa suosittelisit?